

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)  
OFFERT CONJOINTEMENT  
PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR  
SYLVAIN LEMIRE

PROGRAMME D'INTÉGRATION DES VALEURS - UNE VISÉE COHÉRENTE  
DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE

JUIN 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

Programme d'intégration des valeurs –  
Une visée cohérente de l'éthique d'entreprise

Sylvain Lemire

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Benoit-Mario Papillon

Président du jury

Jacqueline Dionne-Proulx

Directrice de recherche

Marc Jean

Codirecteur de recherche

Roderick J. McDonald

Examineur externe

Lise Desmarais

Représentante Université de Sherbrooke

Sonia Fillion

Représentante du milieu socio-économique

## SOMMAIRE

Les diverses problématiques de l'éthique rapportées quotidiennement par les médias, juxtaposées aux grands scandales financiers des dernières années, présentent, certes, un caractère cyclique sinon répétitif, mais elles amènent aussi avec elles leur lot de conséquences non négligeables. Et, bien que ces divers problèmes éthiques ne soient pas nouveaux, ils ont contribué à raviver l'intérêt pour la question éthique. Inévitablement, cela oblige à se pencher sur les rapports entre les personnes dans l'organisation et sur les solutions qui pourraient être mises en place afin de favoriser une prise de décision davantage respectueuse des parties concernées.

Le problème managérial tient particulièrement au fait que toutes les fonctions de l'organisation sont touchées par les risques éthiques qui s'exercent sur chacun des membres et que la littérature semble indiquer que les solutions basées uniquement sur la mise en place de dispositifs éthiques (codes, comités d'éthique, chartes de droits de clients et d'usagers, standards de pratique, chartes de valeurs) ne répondent que très partiellement aux besoins des organisations pour ce qui est de la régulation des comportements des différents acteurs. Elles sont donc en quête d'une recherche d'intériorisation du bien de l'organisation afin de devenir un lieu de forte référence identitaire autour de valeurs partagées.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous intéressons à l'élaboration de valeurs partagées et à leur mobilisation dans l'action, en tenant compte des buts, des enjeux et des stratégies que les acteurs partagent dans leurs pratiques. La démarche d'intervention participative proposée ici est axée sur les valeurs. Elle vise à susciter l'intérêt et la participation des personnes de manière à ce qu'elles puissent s'interroger dans le cadre d'une réflexion sur les valeurs qui les

animent. Cette réflexion a pour but d'assurer un "mieux vivre ensemble" harmonieux entre tous les membres de l'organisation. Cette démarche d'intervention en éthique repose sur trois principes fondamentaux : a) la co-production de connaissances entre chercheurs et acteurs, b) l'intersubjectivité contradictoire pour valider les informations recueillies, et c) la contingence générique qui permet de discuter ces informations à la lumière de la littérature ou des terrains antérieurs. Ainsi validées, ces nouvelles connaissances acquièrent un statut générique.

Le programme d'intégration des valeurs proposé dans le cadre de ce travail porte sur la dimension implicite de l'éthique, soit une approche axée sur les valeurs. Contrairement à la dimension explicite de l'éthique basée sur une approche de conformité, cette approche suppose l'autonomie du sujet, c'est-à-dire sa capacité et sa volonté à exercer son libre arbitre, un sens du rapport à l'autre, c'est-à-dire un souci de l'autre et enfin un "vivre ensemble" harmonieux qui fait appel à la réflexion et au dialogue. L'objectif du programme est d'en arriver au déploiement d'une véritable dynamique éthique afin que tout acteur travaillant dans une organisation déterminée, quelle que soit son unité d'appartenance, parvienne à inclure dans son mode de décision et d'action, des paramètres d'ordre valoriel pour dénouer les enjeux éthiques issus de sa pratique. Des outils d'accompagnement visent à favoriser l'émergence de valeurs partagées afin que les acteurs en viennent à disposer de leurs propres ressources pour maintenir ou engendrer les changements requis au niveau de leur conduite et ainsi viser l'harmonie avec les valeurs retenues. Une stratégie d'implantation et d'évaluation du programme est également proposée.

Un tel programme éthique ouvre la voie à des possibilités de changement au niveau du développement éthique de l'organisation par le biais du partage et de l'appropriation des valeurs organisationnelles par l'ensemble des acteurs, ce qui peut mener à des changements sur le plan de la culture organisationnelle.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>13</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>17</b>
<b>PREMIER CHAPITRE : LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....</b>	<b>22</b>
1. INTRODUCTION .....	22
2. LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE AU CANADA .....	25
3. LE BESOIN DE NOUVELLES FORMES DE RÉGULATION .....	29
4. L'ÉTHIQUE : VECTEUR DE CHANGEMENT .....	32
4.1 Les facteurs économiques.....	33
4.2 Les facteurs liés à la gestion des ressources humaines.....	37
5. INTÉGRATION DES VALEURS : L'AUTONOMIE OU LA CONFORMITÉ .....	40
5.1 La co-construction de sens par le dialogue.....	42
5.2 La recherche de modèles innovateurs.....	43
5.2.1 Le cas de la fonction publique québécoise .....	44
5.2.2 Le cas de la fonction publique fédérale .....	46
5.2.3 Le cas du Groupe Électricité de France (EDF).....	48
5.2.4 Le cas de la société Groupe Total .....	49
6. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	51
7. LE PROBLÈME DE RECHERCHE .....	53

<b>DEUXIÈME CHAPITRE : CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>56</b>
1. INTRODUCTION .....	56
2. LA NOMENCLATURE DES SPHÈRES ÉTHIQUES EN ÉCONOMIE .....	57
2.1 L'éthique des affaires .....	58
2.2 L'éthique des affaires internationales.....	58
2.3 L'éthique de l'économie.....	59
2.4 L'éthique de l'entreprise.....	59
3. L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE AXÉE SUR L'INTÉGRATION DES VALEURS .....	60
3.1 Les caractéristiques de l'approche axée sur les valeurs .....	62
3.1.1 L'autonomie du sujet .....	63
3.1.2 Le rapport à l'autre .....	64
3.1.3 Le "vivre ensemble" harmonieux .....	65
4. LES MODÈLES D'INTÉGRATION DE L'ÉTHIQUE DANS L'ENTREPRISE.....	67
4.1 Le relativisme éthique .....	68
4.2 Les règles universelles.....	69
4.3 La théorie des parties prenantes.....	70
4.4 Les modèles de responsabilité sociale (RSE).....	71
5. LES MODÈLES DE GESTION DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE .....	73
5.1 L'approche de Driscoll et Hoffman.....	74
5.2 L'approche de Morris, Schindehutte, Walton et Allen.....	76
5.3 L'approche de Rossouw et Van Vuuren.....	77
6. LES MODÈLES D'INTERVENTION EN ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE.....	86
6.1 Le Ethics Compliance Management System .....	87
6.2 Le AS3806-1998 Compliance Program .....	87
6.3 Le modèle de dynamique éthique .....	89
6.3.1 L'axe de conformité aux normes .....	90
6.3.2 L'axe de l'intégration des valeurs.....	95
7. LE PROGRAMME D'ÉTHIQUE.....	101
7.1 Le contenu d'un programme d'éthique .....	103
7.2 Les attributs d'un programme d'éthique efficace.....	109

7.3	Les effets d'un programme d'éthique au sein d'une organisation.....	111
7.4	Les facteurs de succès et d'échec d'un programme d'éthique .....	113
8.	LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS ÉTHIQUES D'ENTREPRISE .....	120
8.1	Les dispositifs du Groupe Électricité de France (EDF).....	122
8.2	Les dispositifs de l'Association nationale pour la formation professionnelles des adultes (AFPA).....	124
9.	LES DIFFÉRENTS OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION .....	125
9.1	La méthode narrative de Cadore.....	126
9.2	La méthode délibérative de Legault .....	127
9.3	La grille d'aide à la décision de Fortin .....	128
10.	LE MODÈLE CONCEPTUEL .....	131
10.1	Les notions de recherche-action et recherche-intervention .....	133
10.2	La démarche d'intervention participative.....	136
10.3	La régulation sociale selon Reynaud .....	138
10.4	Le modèle conceptuel retenu .....	139
11.	L'OBJECTIF PRINCIPAL .....	142
12.	CONCLUSION.....	143
	<b>TROISIÈME CHAPITRE : CADRE OPÉRATOIRE.....</b>	<b>144</b>
1.	INTRODUCTION .....	144
1.1	Le paradigme de recherche.....	144
2.	LE COMITÉ D'ÉTHIQUE, SA CONSTITUTION ET SON RÔLE .....	147
3.	LES VARIABLES À L'ÉTUDE .....	148
4.	LES INSTRUMENTS DIAGNOSTIQUES .....	150
5.	LE DÉVELOPPEMENT DES INSTRUMENTS.....	151
5.1	Le questionnaire .....	151
5.2	La grille de discussion .....	152
5.3	La fiche de contenu de l'observation participante.....	153
5.4	La grille d'analyse de la documentation.....	154



5.5	La grille d'entrevue auprès d'acteurs clés .....	155
6.	LA VALIDATION DES INSTRUMENTS ET DES DONNÉES.....	156
6.1	La validité du questionnaire sur le Web .....	158
6.2	La planification du processus de collecte des données.....	159
6.2.1	L'essai pilote du questionnaire .....	161
6.3	L'analyse des données .....	162
7.	CONCLUSION.....	163
	<b>QUATRIÈME CHAPITRE : ESSAI PILOTE.....</b>	<b>164</b>
1.	INTRODUCTION .....	164
1.1	La consistance interne du questionnaire .....	165
2.	LES RÉSULTATS OBTENUS AU QUESTIONNAIRE WEB .....	165
2.1	L'analyse sociodémographique des répondants .....	166
2.2.	La détermination des valeurs énoncées .....	168
2.3	La propension à agir au plan éthique.....	169
2.4	La détermination des principaux problèmes éthiques .....	171
2.5	Le niveau de développement éthique de l'entreprise .....	173
2.6	Les liens significatifs entre les perceptions des répondants vis-à-vis la réalité éthique du milieu et les variables sociodémographiques .....	175
3.	L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES PROVENANT DE L'ESSAI PILOTE .....	177
3.1	L'utilité du questionnaire Web .....	177
3.2	Les préoccupations éthiques et les comportements adoptés pades collègues .....	179
3.3	La détermination des valeurs.....	181
3.4	La propension à agir au plan éthique.....	183
3.5	Le niveau éthique de l'entreprise.....	184
3.6	Les liens avec les variables sociodémographiques.....	185
4.	LES AMÉLIORATIONS À APPORTER AU QUESTIONNAIRE WEB .....	186
5.	CONCLUSION.....	188

<b>CINQUIÈME CHAPITRE : PROGRAMME TYPE D'INTÉGRATION DES VALEURS.....</b>	<b>189</b>
1. INTRODUCTION .....	189
2. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROGRAMME TYPE ET LEUR DÉROULEMENT .....	191
3. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME D'INTÉGRATION DES VALEURS .....	193
4. LES PHASES DU PROGRAMME TYPE D'INTÉGRATION DES VALEURS.....	194
4.1 La phase 1 : la planification du programme .....	196
4.1.1 L'évaluation de l'engagement de la direction.....	196
4.1.2 Le responsable interne et le facilitateur externe .....	199
4.1.3 La composition et les responsabilités du comité d'éthique .....	200
4.1.4 Le contenu de la formation du comité d'éthique .....	202
4.1.5 L'atelier Les valeurs co-construites et partagées .....	204
4.1.6 L'atelier Place au dialogue et à l'écoute.....	205
4.1.7 L'atelier Mobilisation des valeurs .....	206
4.1.8 Le plan de sensibilisation.....	207
4.1.9 L'analyse des besoins .....	209
4.1.9.1 Le questionnaire distribué sur le Web.....	210
4.1.9.2 La grille de discussion.....	211
4.1.9.3 La grille d'entrevue auprès des acteurs clés.....	212
4.1.9.4 La grille d'observation participante .....	213
4.1.9.5 La grille d'analyse de la documentation technique .....	214
4.1.10 La planification des activités visant l'intégration des valeurs à l'intention de l'ensemble des acteurs organisationnels .....	216
4.1.10.1 Le contenu des activités à initier .....	217
4.1.10.2 L'élaboration d'un document de référence .....	218
4.1.10.3 Les rencontres d'éthique .....	219
4.1.10.4 Les activités visant à développer l'écoute et le dialogue .....	221
4.1.10.5 Le choix des méthodes d'accompagnement.....	223
4.2 La phase d'implantation .....	228
4.2.1 L'information et la formation .....	228
4.2.2 Le registre des activités du programme d'intégration des valeurs.....	229
4.2.3 Le suivi .....	230
4.2.3.1 L'évaluation du processus d'implantation .....	230

4.2.3.2	Le rapport mensuel d'activités éthiques.....	232
4.2.3.3	Le compte rendu des rencontres du comité d'éthique.....	233
4.3	La phase d'évaluation.....	234
4.3.1	L'évaluation des activités.....	234
4.3.2	L'évaluation du niveau de développement éthique.....	235
4.3.3	L'évaluation du transfert des apprentissages en situation de travail.....	236
<b>SIXIÈME CHAPITRE : DISCUSSION.....</b>		<b>240</b>
1.	LES MOTIFS JUSTIFIANT L'APPROCHE ÉTHIQUE AXÉE SUR LES VALEURS.....	240
1.1	Les liens avec la littérature.....	242
1.2	La volonté de la direction.....	244
1.3	Le contenu de la démarche diagnostique proposée.....	244
1.3.1	Le développement d'un "ethos" d'équipe.....	245
1.3.2	La participation aux différents niveaux.....	246
1.3.3	Le choix d'activités et de méthodes d'accompagnement.....	247
2.	LE CHOIX D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION.....	249
2.1	Les forces et les limites de la recherche.....	250
2.2	Les retombées de cette étude.....	252
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>256</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>264</b>
<b>ANNEXE A QUESTIONNAIRE SUR LE WEB.....</b>		<b>277</b>
<b>ANNEXE B ANALYSE DESCRIPTIVE.....</b>		<b>283</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les dimensions de Brenner (1992) .....	108
Tableau 2	Grille de délibération .....	128
Tableau 3	Grille d'aide à la décision .....	129
Tableau 4	Modèle conceptuel d'intervention participative valorisant l'intégration des valeurs dans l'entreprise .....	140
Tableau 5	Profil sociodémographique des répondants (en nombre de répondants).....	167
Tableau 6	Valeurs listées par les répondants par ordre d'occurrences .....	168
Tableau 7	Propension des acteurs à agir au plan éthique .....	170
Tableau 8	Préoccupations éthiques des répondants et comportements susceptibles d'être adoptés par les travailleurs .....	172
Tableau 9	Stratégies de développement éthique de l'entreprise.....	174
Tableau 10	Résultats relatifs au croisement des variables sociodémographiques avec les dimensions permettant d'évaluer la réalité éthique de leur milieu.....	176
Tableau 11	Tableau synoptique du programme type visant l'intégration des valeurs.....	192
Tableau 12	Phase du programme type d'intégration des valeurs .....	195
Tableau 13	Outil d'évaluation de la capacité et de la volonté de la direction .....	198
Tableau 14	Critères de sélection permettant de sélectionner un facilitateur externe .....	200
Tableau 15	Composition et responsabilités du comité d'éthique .....	201
Tableau 16	Contenu de la formation du comité d'éthique .....	203
Tableau 17	Atelier visant l'émergence de valeurs partagées.....	204
Tableau 18	Atelier portant sur le dialogue et l'écoute.....	205
Tableau 19	Atelier de mobilisation des valeurs pour les membres du comité d'éthique .....	206
Tableau 20	Plan de sensibilisation à l'intégration des valeurs .....	208
Tableau 21	Variables mesurées par le questionnaire.....	210
Tableau 22	Grille pour le groupe de discussion .....	212
Tableau 23	Grille d'entrevue auprès d'acteurs clés .....	213

Tableau 24	Fiche de contenu de l'observation participante .....	214
Tableau 25	Grille d'analyse de la documentation technique .....	216
Tableau 26	Exemple d'énoncés de mission, de vision et de valeurs .....	219
Tableau 27	Rencontre d'éthique visant l'émergence des valeurs.....	220
Tableau 28	Activité pour favoriser le dialogue sur les valeurs .....	222
Tableau 29	Atelier portant sur le respect.....	223
Tableau 30	Test d'éthique .....	226
Tableau 31	Grille d'évaluation du programme d'intégration des valeurs .....	232
Tableau 32	Rapport mensuel d'activités.....	233
Tableau 33	Grille d'évaluation des activités .....	235
Tableau 34	Grille d'autoévaluation avant et après .....	238

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1	Les éléments d'un programme d'éthique efficace .....	116
Figure 2	Diagramme de Gantt .....	193

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
ACFAS	Association Francophone pour le Savoir.
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
BVEFP	Bureau des Valeurs et de l'Éthique de la Fonction Publique
EBM	Evidence-based Management
ECS2000	Ethics Compliance Standard
EDF	Électricité de France
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IBE	Institute of Business Ethics
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MMMM	Modes of Managing Morality Model
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NORA	National Occupational Research Agenda Intervention
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OHSAS	Occupational Healthand Safety Assessment Series
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SST	Santé et Sécurité du Travail
TAM	Totally Aling Mode

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont d'abord à ma directrice de thèse, Madame Jacqueline Dionne Proulx pour son indéfectible soutien ainsi que son inépuisable énergie à me soutenir dans les moments les plus difficiles. Par un flegmatisme hors du commun, elle a su m'encourager et me diriger vers la réussite. J'ai de plus été très chanceux d'avoir été dirigé par une personne aussi expérimentée en recherche.

Je veux également remercier Monsieur Marc Jean, qui a également su m'accompagner dans ce cheminement tout en me guidant dans l'apprentissage avec ses nombreux enseignements en éthique. Ses connaissances très pointues en éthique ont manifestement enrichi mon parcours doctoral. M. Jean m'a lui aussi encouragé dans les périodes difficiles et rassuré en maintes occasions. Sans le concours de ces deux personnes, jamais je n'aurais pu rédiger une thèse de cette qualité ni contribuer à un apport scientifique aussi original dans le domaine de l'éthique de l'entreprise.

Cependant, je dois souligner aussi l'importance de certaines personnes qui ont joué un rôle majeur dans le fait que je me sois lancé dans cette aventure. Tout d'abord, mon père qui était empreint d'un amour et d'un respect indéfectibles pour sa famille et son travail. Il y a eu aussi Monsieur Jean Laurin, P.D.G. de l'entreprise Devencore qui fut mon premier modèle de comportement éthique en faisant preuve d'un professionnalisme et d'une droiture sans faille, quelle que soit la situation.

Puis, au cœur de ma recherche, j'ai eu le bonheur de rencontrer un homme d'affaires extraordinaire, M. Jean-René Ouimet, PDG d'aliments Cordon-Bleu, un



homme démontrant une détermination hors du commun pour la réussite d'une vie bonne à tout point de vue.

Je désire également remercier tout particulièrement Madame Camille Carrier pour m'avoir fait confiance au moment de me lancer dans cette aventure.

J'aimerais également adresser ici un merci tout spécial à ma consœur de classe Madame Marie Marchand, qui m'a permis d'en apprendre davantage sur des sujets qui m'étaient encore inconnus et cela grâce à sa très grande érudition, sa grande perspicacité ainsi que son altruisme.

Enfin je remercie toute l'équipe de soutien technique (révision linguistique, secrétariat, programmation), Mesdames Audrey Hamel, Carole Claude, Dominique Proulx, Messieurs Jean Bélanger et Frédéric Bean pour leurs diverses contributions.

## INTRODUCTION

Tout acteur, un tant soit peu attentif, est amené à prendre conscience que l'entreprise est devenue le lieu d'enjeux éthiques majeurs dont les conséquences sont souvent rapportées dans les médias et jugées par l'opinion publique, tels le non-respect des droits de l'homme, le travail des enfants, les faillites frauduleuses, les catastrophes environnementales, les licenciements boursiers, la corruption ou les détournements de fonds publics et la mise en danger de la vie d'autrui (Descolonges et Saincy, 2004, p. 7).

Ces divers manquements à l'éthique, juxtaposés aux grands scandales financiers des dernières années, présentent certes un caractère cyclique sinon répétitif, mais ils amènent aussi avec eux un lot de conséquences non négligeables touchant un grand nombre de personnes. Et force est de constater qu'ils touchent tous, de près ou de loin, la question de l'éthique.

Bien que ces divers problèmes éthiques ne soient pas nouveaux, ils ont contribué à raviver l'intérêt pour la question éthique. La confiance envers l'entreprise et ses dirigeants a chuté et les attentes du public relativement à l'honnêteté, à l'intégrité et à la transparence des dirigeants ont augmenté (KPMG, 2002).

Par ailleurs, ces problèmes soulèvent également un certain nombre de questions sur les contextes dans lesquels les gestionnaires et autres acteurs organisationnels prennent leurs décisions et sur les conséquences de ces décisions sur des personnes. Inévitablement, cela oblige à se pencher également sur les rapports entre les personnes dans l'organisation et sur les solutions qui pourraient être mises

en place afin de favoriser une prise de décision davantage respectueuse des personnes concernées et visant un “mieux vivre ensemble”. Il faut aussi se demander si ces problèmes découlent d’un manque d’habileté à reconnaître un enjeu éthique lorsqu’il se présente ou si la cause provient d’une déficience de son traitement *in fine* ou plus encore, d’une carence d’instrumentation mise à la disposition de ces personnes.

Loin d’être juste une mode, le récent engouement pour des questions portant sur l’éthique, tant dans les milieux universitaires que dans les entreprises, indique, à tout le moins, un profond malaise.

Ainsi, au cours des vingt dernières années, il est sans cesse question partout dans le monde de notions telles que : “entreprise citoyenne”, “charte éthique”, “éthique des affaires”, “commerce éthique”, “responsabilité sociale (RSE)”, “notation sociale”, “code d’éthique” et “déontologie”. Dans le monde anglo-saxon, on parle de *Corporate Social Responsibility* et de *Corporate Social Governance*.

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises ont vu l’importance, si elles veulent réussir, de mériter le respect et la confiance de leurs clients. Cette nouvelle priorité est désormais nécessaire et aucune loi ne peut la forcer. Crozier (1979) mentionne d’ailleurs qu’« on ne change ni la société ni les organisations par “décrets” ».

Plus récemment, des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis ont expérimenté de nouvelles approches pour favoriser l’apprentissage, le changement et la transformation des organisations en vue d’intégrer un sens éthique dans ces collectivités. Isaacs (1999) mentionne qu’au cours de ses expériences, le simple fait d’inclure le dialogue dans sa pratique lui a

permis d'aborder les questions du "quoi", du "pour qui" et du "pourquoi". Il affirme qu'en abordant la question sous cet angle, la quête éternelle du bien, du vrai et du beau est incluse de facto. Récemment, dans une recherche empirique, Pauchant, Morin, Gagnon, Cauchon et Roy (2004) constatent que le dialogue semble constituer un levier fructueux pour la transformation des organisations en permettant l'intégration d'un sens éthique, élaboré librement et collectivement, ce qui tranche avec les approches traditionnelles orientées vers le contrôle (normes et procédures).

Il semble que le principal enjeu des organisations modernes consiste à mettre en œuvre une démarche de collaboration entre les différents acteurs organisationnels dans la poursuite de buts communs à atteindre. Comme le font si bien remarquer Rouby et Solle (2002), un processus opérationnel répond à une logique d'articulation des activités qui ne peut pas être totalement déterminée. Elle est appelée à se construire de manière permanente et cette collaboration n'est possible que si les acteurs se mobilisent en fonction d'un objectif à atteindre. Celui-ci doit être défini en fonction de la vision et de la mission de l'entreprise. Pour ce faire, il s'agit de favoriser la construction et le partage de sens (Fiol et Lebas, 1999; Lorino, 1995; dans Rouby et Solle, 2002).

Dès lors, nous avons vite compris que ce problème de collaboration entre les différents acteurs organisationnels dans la poursuite de sens et de buts communs était complexe et que la vraie solution devait reposer sur des changements profonds dans les organisations, changements qui touchent les questions de valeurs et d'éthique en positionnant la question du bien ou du "mieux être" et du "mieux vivre ensemble".

La présente recherche vise à amener les acteurs à travailler au niveau de l'élaboration de sens et de valeurs partagées par le biais d'actions et d'interactions

visant à mieux circonscrire l'éthique dont ils s'inspirent plus ou moins consciemment comme individus et comme collectivité. Ces individus sont appelés quotidiennement à exercer leur liberté et leur responsabilisation lorsqu'ils se trouvent devant des problèmes éthiques dans le cadre de leurs fonctions. Ils sont alors invités à valoriser des fonctions de réflexivité, de dialogue et d'ouverture aux autres.

Mais alors, comment orienter et introduire une dynamique éthique au niveau de l'organisation pour en arriver à ce que les acteurs organisationnels, quelle que soit leur unité d'appartenance, puissent inclure dans leur mode de décision et d'action des paramètres d'ordre valoriel afin de dénouer les enjeux éthiques auxquels ils sont confrontés dans leur pratique quotidienne? Tel fut notre questionnement de départ.

Cette question paraît de première importance au plan de l'éthique, puisque les questions de finalités et de sens fondent la question éthique. De plus, comme l'indique Guay (1995, p. 2-3) relativement aux changements à mettre en place pour que se crée une dynamique éthique au niveau organisationnel :

[...] il ne suffit pas de changer les structures, mais de mobiliser, de susciter l'adhésion des personnes vers des normes et des valeurs différentes, de promouvoir des comportements nouveaux, tout en garantissant des résultats à travers l'action quotidienne et des rapports harmonieux.

L'étude se compose de sept chapitres. Le premier chapitre est consacré à la problématique. Tout d'abord, la situation de l'éthique de l'entreprise au Canada et les besoins pour de nouvelles formes de régulation, dont l'éthique, sont présentés. Quelques modèles novateurs y sont exposés et permettent de constater la faiblesse des outils existants dans le domaine. La problématique managériale est ensuite présentée.

Le deuxième chapitre permet l'élaboration du cadre théorique. Nous présentons d'abord une nomenclature des différentes sphères éthiques en éthique économique. Suivent les distinctions fondamentales entre les approches autorégulatoire et hétérorégulatoire qui sont à la base des choix faits dans le cadre de ce travail. Puis, suivent les différents modèles de développement de l'éthique de l'entreprise et les modalités de l'intervention participative. En toute fin, le modèle conceptuel retenu et l'objectif spécifique de cette recherche sont présentés.

La méthodologie est présentée au chapitre 3. L'élaboration des instruments et leur validation y sont exposées ainsi que la méthodologie retenue pour l'essai pilote du questionnaire sur le Web.

Les résultats obtenus à l'essai pilote ainsi que l'interprétation de ces résultats sont présentés au chapitre 4. Suit le programme type au chapitre 5. Toute entreprise désireuse de mettre en place une telle démarche peut trouver dans ce chapitre les bases de l'intervention, soit l'ensemble du programme à mettre en œuvre, y compris les outils pour la phase d'implantation et la phase évaluative.

Le chapitre 6 présente l'interprétation des résultats de cette recherche. Le lecteur aura compris que la visée de l'approche à privilégier consiste à favoriser l'émergence de valeurs partagées et à assurer leur transversalité au sein de toutes les unités administratives dans le but de susciter des décisions et des comportements plus éthiques.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

#### **1. INTRODUCTION**

La scène économique des vingt dernières années fut marquée par une baisse de confiance du public envers le système de réglementation et de supervision devant assurer le bon fonctionnement des marchés économiques. La cause principale de cette situation est liée aux nombreux manquements d'ordre éthique de la part des dirigeants économiques. Il est même rare de passer une semaine sans que la presse ne révèle un nouveau cas de manquement à l'éthique de la part des dirigeants d'entreprise. On peut illustrer cela à l'aide d'exemples tant en Europe qu'en Amérique : Enron, Parmalat, Worldcom et plus près de nous, la compagnie minière Bre-X, l'affaire Cinar et récemment le cas Norbourg.

Il n'est donc pas étonnant que l'éthique des affaires soit devenue l'un des sujets les plus à la mode actuellement tant dans la littérature qu'au sein du monde économique qui cherche une façon d'habiller ses activités de gestion sans que les valeurs et la responsabilisation des personnes ne deviennent le pivot de ses décisions tant stratégiques qu'organisationnelles. Il n'est pas étonnant non plus que les attentes du public en matière d'honnêteté, d'intégrité et de transparence des gestionnaires soient élevées. De même, les délocalisations, les licenciements massifs et le développement de l'emploi précaire effritent les garanties sociales liées au travail et posent problème en regard de la justice sociale et du bien-être des travailleurs. La responsabilité de l'entreprise est dès lors questionnée.

Voilà pourquoi cette recherche vise à apporter quelques éclaircissements quant à la façon de faire plus de place à la responsabilisation et à la recherche de sens pour chacun des acteurs dans les organisations.

En d'autres mots, cette recherche vise à questionner la manière d'intégrer une dynamique éthique axée sur les valeurs en milieu organisationnel – une dynamique éthique qui permettrait aux organisations de faire face à l'évolution grandissante de la société et de ses changements de valeurs ainsi qu'à la diversité et à la complexité des environnements de travail.

Débutons ce propos en présentant l'un des pires désastres financiers de l'histoire économique contemporaine, le cas Enron. L'une des premières constatations est que cette multinationale était dotée d'un code d'éthique et que cela n'a pas empêché les malversations.

Cette entreprise a failli et ses dirigeants ont empoché des dizaines de millions de dollars. Les salariés ont même perdu l'argent investi dans leur régime de retraite alors que des clients ont été privés d'électricité. Cela a été rendu possible grâce à des cabinets de vérification et des agences de notation bienveillantes qu'Enron rétribuait parfois à titre de conseillers. Ce scandale fut l'un des plus importants que le monde des affaires ait jamais connu. Le réputé cabinet Arthur Anderson n'a pas survécu au scandale, ayant fermé les yeux sur la comptabilité créative observée et ayant caché des documents comptables aux autorités concernées. Pourtant, le code d'éthique de l'entreprise comportait des énoncés visant la prohibition d'un certain nombre de comportements et le contrôle interne était doté de pouvoirs étendus. Il a failli à sa tâche de protéger l'entreprise et ses actionnaires contre les pratiques douteuses de ses dirigeants.



Pigé (2001) commente les déboires d'Enron en expliquant la chute de l'entreprise par l'asymétrie d'informations entre dirigeants et administrateurs. À son avis, cette asymétrie découle d'un désalignement, voire d'une divergence potentielle des intérêts entre les deux parties.

L'exemple d'Enron semble faire la preuve que les meilleures règles, même écrites dans des codes d'éthique, ne réussissent pas toujours à contrer certains comportements douteux de gestionnaires peu scrupuleux qui, de toute évidence, n'adhèrent pas aux valeurs sous-jacentes à ces règles.

Cette observation est corroborée par la firme comptable KPMG (2002) qui rapporte que depuis les événements d'Enron, de Tyco, d'Arthur Anderson et de plusieurs autres, de plus en plus d'organisations passent d'une approche legaliste et déontologique, que l'on appellera l'approche normative, à une approche misant davantage sur les valeurs clés de l'organisation, soit une approche axée sur les valeurs. KPMG (2002) complète ses propos en mentionnant que cette approche, dont le point d'ancrage est basé sur les valeurs, serait davantage de nature à susciter l'engagement des employés dans des comportements éthiques (KPMG, 2002, p. 4).

Maintenant, poursuivons en dressant un tableau de la situation de l'éthique organisationnelle qui prévaut actuellement dans le milieu des affaires au Canada.

## 2. LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE AU CANADA

La situation de l'éthique organisationnelle au Canada est relativement bien documentée. Dans une étude intitulée *Sondage sur l'éthique – 2000 : L'éthique au quotidien*, et exécutée auprès de grandes entreprises canadiennes et d'organismes du secteur public, le cabinet de services professionnels KPMG fait état des préoccupations éthiques les plus souvent citées par les répondants :

1. La sécurité de l'information (23,4 %);
2. Le respect de la vie privée des salariés et des clients (16,9 %);
3. Les questions environnementales (13,6 %);
4. La régie d'entreprise (13 %) et;
5. Les conflits d'intérêts (12,3 %) (KPMG 2000).

Dans un second sondage intitulé *Sondage sur l'éthique et la responsabilité sociale – 2002 : Le leadership éthique*, KPMG se penche sur certaines initiatives précises mises en place par des organisations des secteurs public et privé afin de favoriser les comportements éthiques dans les milieux de travail. KPMG a acheminé plus de 1000 questionnaires à des organisations canadiennes, soit approximativement 800 du secteur privé et 200 du secteur public. Au total, 130 organisations ont répondu à leur invitation. Leur rapport résume ainsi les points saillants de la situation :

- *Documents et initiatives en matière d'éthique* : Tel que pour l'année 2000, approximativement 80 % des participants au sondage possèdent un code ou une politique traitant d'éthique ou ont adopté d'autres types d'initiatives en ce sens. Cela signifie toutefois qu'à ce jour près du cinquième des répondants n'ont toujours pas entrepris d'initiative spécifique en matière d'éthique;
- *Participation des employés* : Seulement 41,7 % des répondants ont affirmé que leurs employés avaient été consultés lors de l'élaboration des documents traitant d'éthique. Lorsque consultés, les employés se sont également fait demander leur opinion sur d'autres sujets, tels les

valeurs qu'ils jugent importantes et leur signification (72,5 %), ainsi que les comportements à promouvoir (67,5 %);

- *Diffusion du code* : Il est étonnant de constater que 20,2 % des participants ne distribuent pas leur code ou politique en matière d'éthique à tous leurs employés. De plus, seulement 30,3 % rendent, sur demande, leur document disponible au public;
- *Gestionnaire responsable* : En l'an 2000, 58,4 % des participants affirmaient ne pas avoir de cadre supérieur responsable des initiatives en matière d'éthique, alors que ce taux est passé à 44,2 % en 2002. En l'an 2000, seulement deux des participants indiquaient avoir un gestionnaire attiré à plein temps à ces tâches, alors que cette année le nombre s'élève à 15. Cependant, près du tiers des gestionnaires responsables des initiatives en matière d'éthique consacrent moins de 10 % de leur temps à ces tâches, et ce, malgré la complexité de leur rôle. Il y a donc encore place à amélioration à ce niveau;
- *Formation* : Le pourcentage de participants qui font de la formation en éthique a augmenté depuis le sondage de 2000. Dans plusieurs des cas, la formation va maintenant bien au-delà de la simple description du contenu du code. Toutefois, en ce qui concerne le temps consacré à la formation en éthique, bien qu'on constate une amélioration dans la catégorie « 1 à 4 heures de formation par année », nous croyons qu'elle puisse être conséquente à la diminution substantielle du pourcentage de répondants dans la catégorie « 4 à 8 heures de formation par année ». Notre sondage démontre également que plus de la moitié des participants n'offrent aucune formation en éthique à leurs nouveaux employés et qu'une proportion similaire n'offre pas de formation aux employés déjà en place au sein de leur organisation. Dans l'ensemble, le niveau de formation apparaît insuffisant étant donné la conjoncture actuelle;
- *Mécanismes de communication confidentielle* : Seulement 36,4 % des participants ont indiqué avoir un mécanisme de communication confidentielle, telle une ligne téléphonique ou une adresse courriel, pouvant servir à signaler les comportements contraires à l'éthique ou illégaux, à donner de l'information ou à venir en aide aux employés qui font face à un dilemme éthique;
- *Responsabilité sociale des entreprises* : Plus de la moitié des participants du secteur privé font rapport publiquement de leur performance non financière. Toutefois, ces initiatives touchent davantage les domaines réglementés, tels l'environnement de même que

la santé et la sécurité au travail, que l'éthique et les droits de la personne. (KPMG, 2002, p 2-3).

D'autre part, les recherches indiquent que l'éthique organisationnelle en Amérique du Nord est encore principalement articulée autour d'une approche hétérorégulatoire ou normative. Ainsi, un rapport d'enquête de l'Association des praticiens en éthique du Canada Section Québec (2010) auquel ont participé 38 entreprises, note que l'approche de conformité prédomine assez clairement dans le secteur privé, tant pour les objectifs que pour les pratiques et ce, au cours des trois dernières années. Cependant, les auteurs notent que quelques entreprises recourent également à certains éléments relevant de l'éthique appliquée. Et, au plan de la formation, seulement 25 d'entre elles ont répondu au questionnaire. Les résultats montrent qu'au cours des trois dernières années, une seule entreprise a dispensé une formation de trois jours en éthique à ses cadres supérieurs, à ses gestionnaires et à ses employés et seulement deux entreprises ont dispensé une formation en éthique de trois jours à leurs professionnels. Par ailleurs, près de 50 % ont dispensé de courtes formations de une à deux heures au cours des trois dernières années à leurs divers personnels.

L'approche normative a la particularité de se matérialiser autour d'écrits tels les codes de conduites et les chartes de valeurs. Une revue complète de la littérature sur la question a été conduite par Dion (2001). L'auteur rapporte qu'au Canada, 79 % des entreprises avaient un code d'éthique en 1996 alors qu'aux États-Unis, près de 75 % des 300 plus grandes sociétés américaines en avaient un dès 1987. L'existence de ces codes vise principalement à inspirer les employés et les gestionnaires à adopter les grands principes d'une conduite éthique souhaitée dans l'entreprise (Forcese, 1997).

Au Canada seulement, Lefebvre et Singh (1992) indiquent que près du tiers des entreprises canadiennes avaient un code d'éthique au moment de l'étude, ce pourcentage grimpant à près de 80 % (n = 98) en 1996 (Forcese, 1997) alors qu'au Québec, la situation est légèrement différente. En effet, selon une étude de Dion et Lescarbeau (1994), plus des deux tiers des entreprises manufacturières québécoises (n = 224) n'avaient toujours pas de codes d'éthique et une proportion de 35 % ne voyait pas la nécessité d'en implanter un. Toujours selon Dion et Lescarbeau (1994), parmi les entreprises qui avaient adopté des codes d'éthique, 92 % d'entre elles avaient accordé un rôle majeur à leurs cadres supérieurs dans les processus d'élaboration et d'implantation du code alors que seulement 45 % avaient impliqué les salariés.

Une autre étude de Dion et Lescarbeau (1995) mentionne que les conflits éthiques les plus souvent répertoriés dans le code sont : les conflits d'intérêts (92 %), la divulgation de renseignements confidentiels (87 %) et la concurrence déloyale (63 %). Les valeurs les plus souvent citées dans ces codes sont : l'honnêteté et l'intégrité (94 %) alors que l'équité l'est dans seulement 59 % des codes. La question des conflits d'intérêts couvre à elle seule 25 % du texte et certains conflits éthiques sont rarement décrits dans le code, telles les transactions d'initiés, qui se retrouvent dans seulement 36 % de ceux-ci, et la publicité trompeuse dans 34 %. Les entreprises de services, quant à elles, incluent davantage d'engagements sur les pratiques commerciales équitables (qualité, sécurité des produits, etc.) que les autres secteurs d'activité.

L'étude de Dion et Lescarbeau (1995), menée au milieu des années 90, révèle que dans 71 % des cas, l'application des codes, principalement d'éthique et de déontologie, relevait de la direction des établissements concernés. De plus, quelque 79 % des répondants ont mentionné que leur organisation avait recours aux codes,

pour réglementer ou contrôler la conduite du personnel de leur organisation ou pour les inciter à adopter certains types de comportements (Giroux, 1997).

### 3. LE BESOIN DE NOUVELLES FORMES DE RÉGULATION

Les différentes lois et réglementations adoptées par les gouvernements donnent lieu dans les organisations à la mise en œuvre de politiques et procédures dans le but d'assurer la conformité des comportements et de contrer d'éventuelles poursuites légales. Par exemple, la *Loi sur le harcèlement au travail* datant du 1<sup>er</sup> juillet 2002 a conduit à la mise en œuvre de politique de harcèlement dans les organisations.

Or, les entreprises qui ont omis la mise en place de mesures visant à contrer le harcèlement se mettent en position de vulnérabilité advenant un cas de harcèlement à l'interne. Par ailleurs, même en présence de politiques et de procédures, il arrive que de tels comportements se produisent. La même situation peut survenir en présence d'organisations munies de code d'éthique. Cela illustre bien que l'approche de conformité présente des limites. D'autres motifs expliquent également la faiblesse des outils normatifs.

Tout d'abord, les règles formelles, qui constituent des dispositifs cognitifs collectifs ou des repères, ne contraignent pas totalement l'action, parce qu'au cours de l'action il y a toujours une part d'interprétation de la règle (ou de la valeur imposée) par les travailleurs (Favereau, 1997). Les normes ou les valeurs imposées sont souvent non intériorisées par ceux-ci ou sont mises en veilleuse à cause des pressions exercées sur eux, par exemple dans le but d'atteindre des objectifs de

production toujours plus élevés. En définitive, l'une des principales critiques que l'on peut faire est que, dans beaucoup de cas, la formalisation de l'éthique n'est que le reflet d'une stratégie managériale ayant comme finalité d'« être communiquée plutôt que partagée » de la part des dirigeants, qui cherchent ainsi à transmettre à leurs employés leur idéologie, leur vision étiquée d'une éthique fondée sur l'amélioration de la productivité, la qualité du produit et l'image de l'entreprise (Mercier, 2004).

D'ailleurs, Rasberry (2000) a montré, dans une étude empirique, que l'utilisation des codes de conduite et des chartes de valeurs n'atteint pas les résultats escomptés, et ce, malgré l'utilisation de moyens des plus modernes pour en faire la promotion. Il constate que la situation se détériore au niveau des firmes possédant des codes d'éthique. En effet, plus de 50 % des répondants provenant de ces firmes se disaient l'objet de pression en vue d'atteindre un objectif de productivité, comparativement à 34 % chez les répondants de firmes sans code. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Rich, Smith et Mihalek (1990) qui constatent que près de 51 % des répondants appartenant à des firmes dotées d'un code d'éthique se sentaient « obligés » de manipuler les résultats, comparativement à seulement 27 % dans des firmes n'ayant pas de codes. Enfin, Giroux (1997) parle de 97 % « d'inopérationalité » des codes.

De plus, les problèmes éthiques dans les entreprises se posent dans un contexte où les décisions sont prises par des dirigeants et des acteurs organisationnels qui œuvrent dans différentes sphères administratives. Par exemple :

1. Jusqu'où doit aller l'équipe de vente pour conclure des ententes et augmenter le chiffre d'affaires?
2. L'équipe de marketing peut-elle cacher des informations sur la qualité du produit et sa sécurité?
3. L'équipe de vente est-elle tenue de donner aux clients des informations concernant une rupture de stock ou le lancement imminent d'un produit plus

- performant – informations susceptibles d’influencer la décision du consommateur?
4. La haute direction peut-elle offrir ou recevoir des pots-de-vin d’un politicien afin de s’assurer d’une législation qui améliore sa position concurrentielle?
  5. Quel compromis la direction de l’entreprise est-elle en mesure d’accepter pour conserver un client (par exemple, les programmes de fidélisation)?
  6. L’équipe de gestion des risques environnementaux peut-elle cacher un déversement accidentel de produits toxiques dans l’environnement afin de ne pas nuire à l’image de l’entreprise?
  7. Le responsable de SST peut-il cacher des informations aux travailleurs relativement à une fuite de produits toxiques dans l’environnement de travail, laquelle pourrait, à long terme, engendrer des problèmes de santé, dont le cancer?
  8. L’équipe de gestion des ressources humaines peut-elle accepter d’accorder une préférence dans l’embauche ou une promotion à des personnes qui ont un lien de parenté ou d’amitié avec des membres de l’équipe de direction ou d’autres membres de l’organisation?
  9. Enfin, l’équipe de production doit-elle accepter des conditions de travail qui mettent en péril la santé ou l’intégrité de l’un de ses membres?

Malgré toutes les initiatives mises en œuvre ici et ailleurs, la prise en compte de la dignité et du respect de la personne au travail, considérés comme des valeurs fondatrices, est encore à bâtir. On assiste donc, mentionne Lambert (2003), à un découplage des logiques de la demande sociale, de l’accumulation du capital et de l’intégration par le travail. Elle conclut en mentionnant qu’il faut donc repenser l’organisation du monde du travail et le rééquilibre des différentes composantes de la socialisation.

Certes, personne ne peut demeurer indifférent devant cette réalité; il s’agit là d’une véritable problématique managériale. Ainsi donc, un nouvel espace de réflexion doit nécessairement s’ouvrir autour de ces questions controversées.



#### 4. L'ÉTHIQUE : VECTEUR DE CHANGEMENT

Au Québec, convaincu de l'importance que les décideurs doivent accorder à la modernisation de la gestion, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (1996) a publié un document de réflexion qui était le fruit du travail d'une équipe regroupant le Conseil du patronat et les principaux syndicats d'alors, soit la Fédération des travailleurs du Québec, la Confédération des syndicats nationaux et la Centrale des enseignants du Québec. Ce document proposait, à ce moment, la mise en œuvre d'une démarche conjointe visant la transformation de l'organisation du travail au sein des entreprises afin d'assurer leur compétitivité.

Étant donné le contexte dans lequel les entreprises évoluent présentement, deux familles d'arguments méritent notre attention pour justifier le recours à de nouvelles approches de gestion. Ce sont les facteurs économiques, d'une part, et les facteurs liés à la gestion des ressources humaines (GRH), d'autre part. D'ailleurs, trois chercheurs, Mintzberg, Simons et Basu (2002) affirment que le moment est venu pour les dirigeants d'adhérer à une nouvelle série de vérités afin de rétablir la confiance dans les entreprises, dans les dirigeants et dans l'avenir en cherchant à améliorer le traitement décisionnel des enjeux d'ordre éthique qui se pointent régulièrement à l'intérieur de leur travail, et ce, quels que soient leur niveau de responsabilité et la fonction qu'ils occupent au sein de l'entreprise.

La section qui suit tente de faire le point sur ces deux grandes familles d'arguments qui justifient le recours à l'éthique axée sur les valeurs.

#### 4.1 Les facteurs économiques

Charreaux (2003) explique que toute organisation est supposée avoir pour but, via la coopération, de produire un surplus par rapport aux ressources consommées et de le répartir de façon à maintenir la pérennité de l'organisation. Il considère que cela peut s'appliquer à toutes les organisations, peu importe leur nature, qu'elles soient à but lucratif ou non, ou qu'il s'agisse d'institutions religieuses ou académiques.

Divers courants théoriques (théories des droits de propriété, des coûts de transaction et de l'agence, théories cognitives mettant l'accent sur la connaissance, l'apprentissage et l'innovation) proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations et de leur gouvernance. Ainsi, alors que la firme a d'abord été vue comme un lieu de convergence d'intérêts dans la relation actionnaires dirigeants (Dherment-Ferere et Bidan, 2007), Keim (1978), s'appuyant sur la théorie des coûts de transactions de Williamson (1968), précise que plus grande est l'entreprise, plus élevés sont les coûts de transaction et plus intense est le phénomène de discrétion managériale. Quant à l'axe cognitif, il s'inspire de la théorie comportementale de la firme, des théories de l'apprentissage organisationnel et des théories des ressources et des compétences et valorise la création de valeur pour l'ensemble des partenaires.

Relativement aux liens qui existent entre ces modèles et l'éthique, Dionne-Proulx et Larochelle (2010) expliquent que le modèle axé sur les théories cognitives constitue un terrain propice pour l'émergence d'une véritable démarche éthique qui place le sujet au centre des préoccupations. Les raisons sont multiples. Il prend en compte à la fois la création de valeur pour l'actionnaire et le développement de

compétences de la firme y compris le savoir-faire des travailleurs. Il accorde ainsi de l'importance à la construction de relations à long terme avec les parties prenantes.

Dès lors, comme l'explique Chevalier (1996), cette approche engendre des changements majeurs au niveau de la gestion. Le dirigeant est appelé à faire un effort de rationalisation pour réduire la part d'incertitude et d'aléas inhérents à toute action collective, en plus de prendre en compte la diversité des pôles multiples de pouvoirs afin de permettre d'établir des procédures d'échanges, de concertation et de négociation entre ces pôles d'influence et de créer des stratégies de participation pour impliquer les intéressés dans la construction des choix collectifs. En somme, l'accent est mis sur le partenariat et le dialogue dans cette approche.

À l'opposé, comme l'expliquent Dionne-Proulx et Larochelle (2010), les théories classique et néoclassique conçoivent que le rôle de l'entreprise est d'abord et avant tout d'optimiser l'ensemble des combinaisons productives (soit les ressources humaines, financières et techniques) de manière à accroître sa productivité, ses parts de marché et à réduire ses coûts, le tout en vue de créer de la valeur pour l'actionnaire. Cette vision met en péril les rapports sociaux qui unissent les acteurs. Les auteurs mentionnent que tout au plus, les mécanismes de contrôle sous-jacents à ce modèle le positionnent dans une logique d'hétéronomie. De plus, elle laisse une forte latitude aux dirigeants qui, comme Charreaux (2003) l'explique, peuvent agir en fonction de maximiser la croissance de l'entreprise dans le but d'accroître leur propre réputation et leur valeur dans un marché où l'évaluation de leur performance est fortement liée au rendement des indices boursiers de l'entreprise. Et, plus encore, en vertu des valeurs néolibérales qui lui sont sous-jacentes, il est susceptible de faire disparaître d'autres valeurs comme la compassion, l'entraide et la solidarité (Fortier, 2001).

Enfin, selon Charreaux (2003), si le rôle de la firme se réduit à la résolution des conflits d'intérêts dans une perspective contractuelle, ce rôle prend plus d'ampleur avec les théories cognitives, alors que l'organisation emprunte une voie plus positive et, a priori, plus conforme à son rôle productif, en mettant l'accent sur sa capacité d'apprendre et de créer de la connaissance, laquelle résulte de l'interprétation de l'information par les individus en fonction de leurs modèles cognitifs. Ceci a pour effet que le décideur est amené à considérer que la création de valeur perd de sa légitimité si elle a pour effet d'entraîner des conséquences négatives pour les acteurs et l'environnement. L'entreprise est ainsi amenée à être socialement responsable, si elle veut bénéficier d'une légitimité aux yeux de la société et continuer à exister (Champion et Gendron, 2005).

Cependant, les administrateurs ne sont pas tous favorables à une démarche de responsabilité sociale. Van Over et Barone (1975, dans Keim, 1978), dans une étude provenant d'administrateurs issus de Fortune 500, constatent que 91 % des actionnaires n'ont pas d'intérêt pour la philanthropie corporative et différents programmes similaires et que 50,8 % d'entre eux croient que ces mesures servent davantage la société en général que l'entreprise. Pour sa part, Holmes (1976, p. 36) note que 46,6 % des administrateurs sont d'accord pour que l'entreprise adopte des mesures sociales pour venir en aide dans la société, même si cela ne donne aucun résultat positif sur les profits. Keim (1978) trouve des corrélations négligeables entre la taille de l'entreprise et sa propension à faire preuve de philanthropie. Mais l'auteur avance l'idée que les comportements altruistes des administrateurs doivent être perçus de manière implicite, à défaut d'être explicites, contrastant ainsi entièrement avec la croyance voulant que les personnes dirigeant les entreprises agissent de façon égoïste en ne pensant qu'à leurs propres intérêts.

Par ailleurs, dans une “réanalyse” de la théorie classique d’Adam Smith, Pauchant, Coulombe, Gosselin, Leunens et Martineau (2007) expliquent que la théorie d’Adam Smith est très complexe et nuancée. Ils expliquent que Smith ne fait pas que l’éloge de l’économie marchande et de ses vertus, mais souligne également l’importance des “ornements” devant venir se greffer à ce monde marchand. Ces “ornements” sont les règles contractuelles qui favorisent l’éclosion d’une société empreintes de bonheur, d’humanisme et de chaleur et il précise que l’être humain est un être social qui a besoin d’harmonie et de l’approbation des autres. Smith a aussi mis l’accent sur le dialogue en reconnaissant l’importance d’une communication non empreinte de sentiments et d’opinions. Pauchant *et al* (2007) expliquent que Smith fait l’éloge du bien-fondé des valeurs habituellement partagées dans une société et met en garde contre le piège entourant l’admiration vouée aux riches parce qu’elle atrophie l’estime manifesté envers les personnes qui n’aspirent pas à la richesse. Il attribue au domaine de la morale et de l’éthique, plus dynamique et subtile, la fonction de développement d’une société et de sa qualité de vie.

Enfin, les auteurs font remarquer que pour Smith, la fonction première du système industriel et de la société marchande est d’offrir des biens essentiels à des prix avantageux. Mais, plus important encore, il considère que l’échange commercial exige “aussi” un changement chez les personnes afin de mieux contrôler leurs passions. En fait, il souligne que la négociation est moralement supérieure à la violence.

Ainsi, la relecture de la théorie de Smith permettait, selon les auteurs, de relativiser les conceptions tronquées que certaines personnes lui attribuent afin de mieux saisir le dessein moral et éthique de la société commerciale.

## 4.2 Les facteurs liés à la gestion des ressources humaines

Le nouveau contexte démographique est caractérisé, d'une part, par la chute du taux de fécondité au cours des dernières décennies, qui a eu pour effet une rareté de jeunes entrant sur le marché du travail et, d'autre part, par le retrait massif des "baby-boomers", qui représentent près du tiers de la population canadienne (Fabi, Lacoursière et Raymond, 2009). Les ressources humaines sont donc plus rares, plus diversifiées, plus exigeantes et davantage sollicitées. D'ailleurs, la raréfaction et le vieillissement de la main-d'œuvre figurent en tête de liste des priorités des gestionnaires pour les prochaines années et ce, un peu partout dans le monde.

Par ailleurs, cette situation doit être mise en parallèle avec d'autres problèmes observés au niveau du marché du travail : rapidité des changements organisationnels et technologiques, féminisation du marché du travail avec les problèmes d'égalité salariale et de conciliation travail-famille, diversité multiethnique et multiculturelle liée à l'immigration internationale, exigences accrues de la génération Y et intolérance vis-à-vis l'ennui et la stagnation au niveau de l'emploi. De même, la réingénierie des activités opérationnelles diffuse la responsabilité et l'autorité, déplaçant ainsi les pouvoirs hiérarchique et fonctionnel au sein de l'entreprise, ce qui accroît les problèmes de cohésion et de solidarité des équipes de travail (Solle, 2005).

Quant aux nouvelles réalités du marché de l'emploi, comme le mentionnent Audot, Alain et Dionne-Proulx (2007), la croissance de l'emploi à temps partiel au Québec comme dans les autres pays de l'OCDE est une tendance lourde. Les statistiques indiquent qu'historiquement, la part de l'emploi à temps partiel au Québec est passée de 9 %, en 1976, à 18,4 % de l'emploi total en 2003. L'emploi

temporaire ou à durée déterminée a connu également une croissance au Québec passant de 13,2 % à 13,6 % entre 1997 et 2003. Et la situation continue de se détériorer. Une enquête sur la population active de Statistique Canada (janvier 2007) indique que les 2/3 des emplois créés au cours d'octobre à décembre 2006 étaient des emplois à temps partiel. Et, en janvier 2007 seulement, le Québec et l'Ontario ont vu leur nombre d'emplois à temps plein diminuer de 10000 (Audot *et al*, 2007). De même, au cours de la période 2001-2009, l'emploi à temps partiel a gagné du terrain au détriment de celui à temps plein dans l'ensemble du Canada sauf la région des Prairies. Le Québec et l'Ontario affichent la plus forte augmentation de la part relative du temps partiel, soit 1,5 point de pourcentage dans les deux cas. (Institut de la Statistique du Québec, 2010, [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/Fait\\_saillantVol6no1.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/Fait_saillantVol6no1.pdf))

Les données récentes de l'Institut de la statistique du Québec (2009) indiquent qu'en 2009, période trouble au plan économique, l'emploi au Québec a connu une décroissance de 1,0 % (- 37,500) pour atteindre 3,844,200 emplois. Ici encore, on observe que l'emploi à temps plein (- 32,300) recule de manière plus marquée que celui de l'emploi à temps partiel (- 5,100). De même, on constate que la répartition de l'emploi, selon le régime de travail et l'âge, se transforme au cours de la période 2001-2009. En effet, au cours de cette période, la part de l'emploi à temps plein chez les 45-54 ans et les 55 ans et plus augmente au détriment des 15-24 ans et des 25-44 ans, et cela même si les auteurs Ledoux et Laberge (2006) ont noté que 33,1 % des travailleurs de plus de 30 ans occupaient un emploi atypique incluant pour la moitié d'entre eux des emplois autonomes.

Les données révèlent que dans le secteur des biens (secteur manufacturier), l'emploi à temps partiel atteint 5,7 % en 2009, un sommet au cours de la période 2001-2009, alors que dans le secteur des services, il atteint 22,5 %. L'industrie de

l'hébergement et des services de restauration affiche le taux de présence du temps partiel le plus élevé (43,7 %). (Institut de la Statistique du Québec, 2010, [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/Fait\\_saillantVol6no1.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/Fait_saillantVol6no1.pdf))

Fait\_saillantVol6no1.pdf)

Cette situation de l'emploi pourrait changer au cours des prochaines années, puisque les problèmes de rareté de la main-d'œuvre devraient s'intensifier dans tous les secteurs de l'économie canadienne à partir de 2014. Près de 67 % des entreprises québécoises anticipent des difficultés importantes dans le recrutement et la rétention de leurs employés au cours des prochaines années alors que la proportion s'établit à 74 % à l'échelle nationale (Morin, 2009).

Tous ces défis nous amènent à une réflexion permettant d'envisager l'éthique axée sur les valeurs comme levier potentiel dans le but d'attirer et de retenir une main-d'œuvre de plus en plus exigeante. La démarche suggère un véritable dialogue dans et avec l'entreprise en parallèle avec les pratiques de gestion existantes. Il s'agit, selon nous, d'une porte d'entrée intéressante pour l'introduction d'un programme d'intégration de valeurs si l'on tient compte qu'il est de plus en plus nécessaire d'établir un véritable dialogue dans et avec l'organisation tout en tenant compte des mécanismes de participation existants. L'établissement d'un programme axé sur les valeurs et le dialogue est d'autant plus important que la réussite d'une entreprise repose sur sa capacité de faire travailler ensemble ses travailleurs avec efficacité et vers un but commun, peu importe leur statut d'emploi. L'entreprise doit donc réaliser une forte cohésion interne en plus de s'assurer de la coopération de tous les travailleurs. Et la coopération et le "mieux vivre ensemble" sont au cœur des enjeux managériaux et de l'éthique.



Un tel virage ne peut être réel et durable que si le changement s'opère particulièrement au niveau culturel, par exemple au niveau des individus et des valeurs qui sont sollicitées. Dans cet esprit, Guay (1995, p. 2-3) affirme qu'il : « [...] ne suffit pas de changer les structures, mais de mobiliser, de susciter l'adhésion des personnes vers des normes et des valeurs différentes, de promouvoir des comportements nouveaux, tout en garantissant des résultats à travers l'action quotidienne et des rapports harmonieux ». Dionne-Proulx (2005a) abonde aussi en ce sens et souligne l'importance de changer les modes de gestion des personnes en mentionnant que l'éthique propose des voies de dialogue dans le but de trouver des solutions efficaces et durables et devient ainsi complémentaire aux diverses règles organisationnelles dans un souci de respect des personnes.

Mais une question se pose : comment réaliser l'intégration des valeurs au sein de l'entreprise qui est d'abord et avant tout un collectif de travail, un rassemblement d'acteurs qui ont leurs propres valeurs et des valeurs associées à leur métier, leur profession? Tel est l'objet de cette recherche.

## 5. INTÉGRATION DES VALEURS : L'AUTONOMIE OU LA CONFORMITÉ

Le Petit Larousse illustré définit l'intégration comme étant l'action d'intégrer quelqu'un ou quelque chose. Cette première définition ne nous apporte malheureusement que très peu d'éclairage pour comprendre pourquoi, dans notre étude, nous accordons tant d'importance à ce concept. Cependant, Le Petit Larousse illustré indique également : « Opération qui consiste à assembler les différentes parties du système et à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet ». p.529. Ce sens est tout à fait conforme à l'optique de notre recherche puisqu'il s'agit d'expérimenter l'intégration des valeurs, tant au niveau

individuel que collectif, au sein des différents secteurs d'activités ou divisions administratives (marketing, production, finances, GRH) d'une entreprise. Le tout afin d'amener les acteurs organisationnels à travailler ensemble, voire à coopérer à partir d'un ensemble de valeurs qui les animent.

Certes, Zarifian (1995) le mentionne, la séparation des fonctions limite le développement d'une véritable coopération et le travail en commun entre différents groupes de salariés. Cela va bien au-delà d'une simple coordination. À l'opposé, le recoupage des fonctions permet la construction et le partage de sens en aidant à la création d'images du futur, cohérentes entre elles et qui ont du sens pour chaque acteur opérationnel (Fiol et Lebas, 1999). À cela, Dionne-Proulx (2005b, p. 70) ajoute que :

Chaque équipe peut avoir sa trajectoire propre en ce qui a trait à l'organisation de la production à son niveau, au développement de ses membres [...]. Le sens est alors co-construit en permanence par la remise en question de la trajectoire dans un dialogue continue au sein de l'équipe, le tout orienté en fonction des valeurs co-construites et partagées.

Enfin, dans ce contexte, Solle (2005, p. 35) affirme que cette approche met de l'avant un accord sur le sens qui résulte d'une co-construction et non d'une diffusion de sens émanant de la hiérarchie. Cela signifie que le modèle de conformité qui cherche à contraindre l'individu ou le groupe, même s'il imprègne encore l'univers des entreprises, pose problème sur le plan de la coopération et de l'efficacité.

## 5.1 La co-construction de sens par le dialogue

Il est possible de co-construire le sens à partir du dialogue. Étymologiquement, le mot dialogue *dia* provient du grec et signifie “à travers” et le mot *logos* est traduit par “le verbe”, “la parole”, “la raison” ou “l’amour”. Son utilisation dans le domaine des affaires s’inscrit avec l’avènement du concept d’organisation apprenante du début des années 90 mis de l’avant par Senge (1990).

Dans leur volume *La gestion des crises et des paradoxes*, Pauchant et Mitroff (1995) avancent que le dialogue est le moyen fort pour explorer les sources de crises multiples auxquels nous faisons face aujourd’hui. Le cercle de dialogue permet la compréhension des types de processus qui fragmentent une communication réelle entre les individus d’une même organisation. Il permet d’observer comment certaines valeurs et intentions cachées peuvent influencer notre compréhension de la réalité. Toujours selon ces auteurs, les cercles de dialogue n’ont pas la fonction de réaliser les objectifs habituels, mais plutôt de remettre en cause les buts fragmentés et dangereux et de reconnaître leurs paradoxes. La pratique du dialogue comporte de nombreuses embûches. Isaacs (1999) croit que cette pratique doit être pensée comme une forme avancée de processus de groupe. Il mentionne que cette intervention nécessite la présence de praticiens chevronnés qui ont développé l’habileté d’intervenir dans des situations complexes et qui ont expérimenté plusieurs formes d’expertise au niveau des processus de consultation.

Bien que cette approche soit très intéressante pour permettre l’émergence de changements conséquents dans les organisations et qu’elle constitue même, selon Senge (1990), un élément essentiel à tout changement en tant que pratique d’apprentissage en équipe, nous constatons que cette approche ne vise pas

directement l'intégration des valeurs dans l'organisation, mais plutôt l'amélioration du dialogue. Aussi, nous avons donc choisi de porter notre attention vers d'autres types d'approches, moins contraignantes pour l'entreprise et qui sont susceptibles d'assurer l'intégration des valeurs au niveau organisationnel.

## **5.2 La recherche de modèles innovateurs**

Une revue de la littérature scientifique en matière d'outils et de programmes devant servir à développer une dynamique éthique en entreprise montre que les expériences relatées sont assez limitées.

Néanmoins, nous avons pu faire le constat qu'il existe un grand nombre d'entreprises qui s'intéressent à l'éthique d'une façon ou d'une autre. Les sites Web de plusieurs grandes entreprises font la promotion des valeurs de l'entreprise et présentent habituellement leur code d'éthique ou de conduite. Certaines organisations ont mis en œuvre un système de gestion ou un programme d'éthique qui inclut la plupart du temps la présence d'un conseiller en éthique, d'un code d'éthique ou de conduite, d'activités de formation et de communication, d'un système de contrôle et de dénonciation et cela afin de se prémunir contre les risques éthiques et de répondre à des exigences en matière de conformité.

En somme, l'intégration des valeurs, qui est à la base de notre projet de recherche, est un sujet peu discuté dans la littérature scientifique qui traite de l'éthique. Quelques cas d'exception méritent d'être signalés, dont la Fonction publique fédérale et québécoise, Électricité de France (EDF) et Groupe Total. Ces cas sont présentés ci-dessous.

### 5.2.1 *Le cas de la fonction publique québécoise*

L'approche développée par Jutras et Marchildon (2004) apparaît intéressante dans le cadre de la présente étude. Au cours d'une expérience menée auprès de la fonction publique québécoise, ces chercheuses ont élaboré une méthodologie d'intervention axée sur les valeurs. Dans le cadre de cette démarche, l'éthique est envisagée comme un mode de régulation sociale susceptible d'assurer une harmonie au niveau du fonctionnement de la collectivité et de son "mieux-être" et "mieux vivre ensemble". En somme, c'est le milieu de travail que l'on a cherché à transformer. La démarche proposée est composée de deux phases distinctes. La première vise principalement à vérifier l'engagement de la part de tous les membres de l'organisation, principalement celui de la direction envers une démarche éthique basée sur les valeurs, en plus de connaître la situation actuelle de la culture éthique de l'organisation à l'étude.

Une fois ce diagnostic réalisé, les chercheuses sont en mesure de cerner les valeurs organisationnelles partagées tout en y décelant les différentes zones à risques. Sur la base de ces informations, la deuxième phase de l'étude consiste à développer une culture éthique en élaborant des stratégies favorisant l'enracinement des valeurs organisationnelles partagées qui ont émergé à la première étape. Le but ultime vise à favoriser une harmonisation des outils éthiques avec les structures organisationnelles en place afin de favoriser une culture éthique basée sur les valeurs.

Ces auteures s'inspirent d'une éthique d'ordre autorégulatoire (basée sur les valeurs et le dialogue) et arrivent à suggérer des mécanismes par lesquels la régulation des comportements pourrait s'effectuer dans les organisations. Pour elles, il est primordial que ces valeurs aient été co-construites et partagées par les acteurs de

cette même organisation afin que ceux-ci attribuent un sens à leurs décisions ainsi qu'à leurs actions. Une telle régulation n'est possible que par l'élaboration d'une structure de coopération et de partage des valeurs reposant principalement sur le dialogue. Le dialogue, mentionnent Boisvert, Legault, Côté, Marchildon et Jutras (2003b), constitue un « outil central en éthique ». Il s'avère être une méthode privilégiée qui permet à chaque membre d'un groupe ou d'une organisation d'exprimer ses valeurs, qu'elles soient vécues ou visées.

Boisvert *et al* (2003b) affirment également que le dialogue permet de construire un sens commun et de trouver la réponse aux dilemmes collectifs puisque, au-delà d'un échange d'information et d'opinions, le dialogue cherche la coopération, la compréhension mutuelle et la construction commune en vue d'une action ou d'une décision. Ce faisant, mentionnent-ils, le dialogue sous-tend nécessairement que les individus doivent faire des compromis pour arriver à une entente.

Pour réaliser ce dialogue, Boisvert *et al* (2003b) parlent d'introduire des communications ouvertes, notamment en ce qui concerne les problèmes d'éthique spécifiques, des dîners-causeries sur des sujets liés à l'éthique, des réunions de travail, des rétroactions sur des cas vécus afin de vérifier si les décisions et les mesures qui ont été prises étaient justes et acceptables dans les circonstances.

Jutras et Marchildon (2004) abondent en ce sens et parlent de méthodes de dialogue plus légères, comme la tenue de conférences en éthique suivies de discussions, des groupes de dialogue, une gestion participative permettant des échanges et des tables de concertation de toute sorte. Les discussions sont orientées en fonction des problèmes éthiques et de l'élaboration des valeurs.

Cette approche est fort intéressante et inspire en partie le choix de la méthodologie d'intervention. En effet, lorsque les acteurs adhèrent aux valeurs co-construites, des liens de confiance se tissent et se transforment ensuite en structures et en réseaux de confiance suffisamment forts pour qu'émerge ensuite de l'intérieur même des équipes un projet de vie et que l'arrimage soit assuré (Dionne-Proulx, 2005b). Cette base culturelle et éthique commune, mentionne-t-elle, réduit l'incertitude des parties quant aux comportements des uns et des autres. Toutefois, il faut prendre conscience du fait que cette expérience a eu lieu au sein d'un organisme gouvernemental. Les acteurs visés par la recherche ont pu être retirés de leur travail pour participer à l'expérience, ce qui n'est pas nécessairement le cas des entreprises de production pour qui chaque minute et chaque heure représentent une quantité de production non réalisée, un contrat non respecté, somme toute, une rentabilité moindre. C'est du moins l'avis des principaux intéressés.

La section qui suit présente le cas de la fonction publique fédérale, qui a aussi un programme intéressant.

#### *5.2.2 Le cas de la fonction publique fédérale*

Tout a débuté lorsqu'en 1998, le gouvernement canadien a mandaté deux sous-ministres pour être les porte-paroles du gouvernement afin d'introduire un dialogue sur les valeurs et l'éthique au sein du personnel de l'appareil gouvernemental. En 2001, les sous-ministres ont convenu unanimement d'adopter un énoncé de principes. Dès lors, un courriel fut expédié à tous les travailleurs de la fonction publique, les enjoignant de participer à l'élaboration de l'énoncé en question. Le même jour était inauguré le site Web des principes, à titre de mécanismes parmi plusieurs autres, devant inciter un grand nombre de fonctionnaires à formuler des

observations sur l'énoncé provisoire de principes. (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003. [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve-fra.asp))

Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (BVEFP) fut créé et son mandat était de s'assurer que les ministères, les organismes et la fonction publique dans son ensemble mettent en place les politiques, les outils, les infrastructures de gestion et les pratiques nécessaires de façon à ce que les valeurs de la fonction publique et le comportement éthique se reflètent dans les pratiques de tous les jours et que tous ces aspects fassent partie intégrante de la gestion du rendement et des processus d'évaluation. Le BVEFP a élaboré de nombreux outils pour favoriser le déploiement des valeurs au sein de la fonction publique fédérale dont *La trousse du gestionnaire - Le dialogue et la prise de décision en matière d'éthique*.

Par la suite, il a élaboré le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2003. Ses objectifs sont de :

1. Mettre de l'avant les valeurs et l'éthique de la fonction publique pour guider et Appuyer les fonctionnaires dans toutes leurs activités professionnelles;
2. Conserver et accroître la confiance du public dans l'intégrité de la fonction publique;
3. Renforcer le respect et la reconnaissance du rôle de la fonction publique au sein de la démocratie canadienne.

En 2010, le BVEFP mentionne sur son site qu'il ne recommande pas un type de gouvernance ou un modèle structural particulier dans la mise en œuvre des valeurs et de l'éthique dans les organismes fédéraux. À vrai dire, la recherche entreprise à date par le BVEFP révèle que ce n'est peut-être pas la structure ou la gouvernance en soi d'un bureau de valeurs et d'éthique d'un ministère distinct qui contribue au niveau



supérieur de la performance des valeurs et de l'éthique, mais plutôt le degré avec lequel les pratiques de gestion quotidiennes - qui encouragent les valeurs et l'éthique de l'organisation - sont intégrées dans les façons de faire des ministères (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003. [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve-fra.asp))

Ce cas illustre bien la possibilité pour une entreprise, même de grande taille et dispersée sur un territoire relativement vaste, de mettre de l'avant une éthique axée sur les valeurs. Certains éléments de cette initiative, dont l'utilisation du site Web, sont aussi susceptibles de guider l'élaboration de notre programme. (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003. [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve-fra.asp))

### 5.2.3 *Le cas du Groupe Électricité de France (EDF)*

En Europe, on retrace quelques cas d'intégration de programme d'éthique organisationnelle, notamment en France, avec le Groupe Électricité de France (EDF).

Pour EDF, tout a débuté par l'élaboration d'une charte (élaborée par la direction) dont la particularité vise l'adoption de cinq valeurs fondamentales précises : le respect de la personne, le respect de l'environnement, le souci de la performance, le principe de solidarité et le respect de l'intégrité. On retrouve ces valeurs dans plusieurs documents internationaux dont la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, la *Charte européenne des droits fondamentaux*, la déclaration et les conventions de l'*Organisation internationale du travail* ainsi que les *Principes directeurs de l'OCDE*. De plus, EDF a élaboré des principes d'action collective mis à

la disposition des partenaires de l'organisation afin d'encadrer les relations avec les parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, fournisseurs et autres acteurs faisant affaire de près ou de loin avec EDF) (Électricité de France, 2010, [http://fr.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento\\_ethique\\_200901\\_vf.pdf](http://fr.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento_ethique_200901_vf.pdf)).

Afin de faciliter la tâche de leurs gestionnaires en exercice, EDF a élaboré un *Mémento de bonnes pratiques* pour les initier aux risques probables pouvant survenir dans le cadre de leurs fonctions. De plus, ce document fournit une foule de questions et de signaux d'alerte mesurant le degré de confort (ou d'inconfort) de la personne face à la décision qu'elle doit entériner. Enfin, un comité d'éthique s'assure du respect des valeurs chez EDF.

Ici, l'accent a été mis sur le développement de moyens d'actions spécifiques visant à outiller les acteurs au moment de leur prise de décision. Il s'agit d'une approche intéressante, qui est susceptible d'alimenter le programme d'éthique que nous tentons d'élaborer en vue d'assurer l'intégration des valeurs.

#### 5.2.4 *Le cas de la société Groupe Total*

La démarche éthique de Groupe Total repose directement sur les prises de positions de ses dirigeants. Elle est formalisée dans un Code de conduite. Pour la mettre en œuvre, Groupe Total déploie des moyens importants dans les domaines de la diffusion, de la sensibilisation ou encore de la formation, selon ce qu'on peut lire sur le site Web de la société. Le Code de conduite de Groupe Total est prioritairement inspiré par des principes d'ordre universel et repose sur :

1. Les principes de la *Déclaration universelle des droits de l'homme*;
2. Les conventions fondamentales de l'*Organisation internationale du travail*;
3. Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales;
4. Les principes du *Pacte mondial* de l'*Organisation internationale des Nations Unies* (Groupe Total, 2009, <http://www.GroupeTotal.com/fr/groupe/presentation-du-groupe/principes-ethiques-900021.html>).

La démarche éthique de Groupe Total fut d'abord instituée, puis animée et coordonnée par un comité d'éthique qui est le principal garant de la mise en place et de la bonne diffusion du code de conduite auquel sont associés les responsables hiérarchiques de la compagnie. Comme on peut le lire sur leur site, la direction Conformité et Responsabilité Sociétale, la direction Audit Groupe, les Ressources Humaines et l'Université Total viennent compléter ce dispositif instauré pour assurer la mise en œuvre de la démarche éthique sans oublier le parrainage indispensable par la hiérarchie et donc l'exemplarité des dirigeants.

Dès 2004, la société a mis la priorité sur l'intégration de ces différents moyens d'action afin de placer la dimension éthique au cœur de ses métiers. Le code est disponible en 16 langues et continue à être déployé. Il donne lieu à des spécificités appropriées en tenant compte des contextes locaux et des métiers. Le Groupe Total l'a diffusé en tout près de 125 500 exemplaires lors de la dernière version du code. La société l'a traduit en huit langues. Puis, elle a aussi mis en place un site Web consacré à l'éthique sur lequel elle publie ce code et sa charte éthique. En 2007, dans un souci d'appropriation du Code de conduite par les employés de production et de maintenance, Le Groupe Total a choisi d'élaborer des documents complémentaires spécifiques à deux fonctions de l'entreprise, soit un *Code d'éthique financière* et un *Code de conduite Achats Exploration & Production*.

Groupe Total a également compris que la bonne application de la démarche éthique nécessite le recours à des méthodes et outils appropriés. Aussi, la société a élaboré des formations permettant de sensibiliser et d'informer les travailleurs et d'autres parties prenantes sur leur démarche en plus de procéder à des évaluations éthiques et des contrôles internes afin d'en assurer un suivi. C'est ainsi qu'en 2004, la société a entrepris d'évaluer son programme d'éthique. Cette évaluation a été réalisée conjointement avec la société britannique d'accréditation GoodCorporation et a permis de mettre en évidence les points faibles et les points forts en regard notamment des principes inscrits dans le Code de conduite. À l'issue de chaque évaluation, un plan d'action a été défini et a fait l'objet d'une validation par GoodCorporation.

Enfin, une procédure a été mise en place pour aider à résoudre tout dilemme éthique. Ainsi, chaque salarié peut soumettre un dilemme au Comité d'éthique et solliciter un conseil sans passer par le canal hiérarchique et selon une procédure stricte de confidentialité. De même, tout employé peut s'adresser au Comité d'éthique pour l'informer d'éventuelles pratiques jugées non conformes au Code de conduite

## 6. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Le problème managérial tient au fait que toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées par les risques éthiques et les pressions nombreuses exercées sur chacun de ses membres. Les solutions basées uniquement sur la mise en place de dispositifs éthiques (codes, comités d'éthique, chartes de droits de clients et d'usagers, standards de pratique) ou de chartes de valeurs, tels qu'ils existent aujourd'hui dans les organisations, ne répondent que très partiellement à ces risques éthiques. Mercier (2004) affirme, d'une part, que les valeurs et normes existantes ne

sont pas toujours suffisantes pour guider les employés confrontés à des problèmes éthiques et, d'autre part, qu'il peut également exister des incohérences et des contradictions entre les différentes valeurs et les normes implicites dans l'entreprise.

D'Iribarne (2001) précise que les entreprises voient bien les limites de ce qu'elles sont susceptibles d'obtenir par un contrôle de type disciplinaire sur le plan de la régulation des comportements. Aussi, mentionne-t-il, elles cherchent à renouveler leurs méthodes d'encadrement et sont en quête d'une recherche d'intériorisation du bien de l'entreprise, vécue comme un lieu de forte référence identitaire autour de valeurs partagées et pas seulement d'intérêts communs. Pour tous ces motifs, Serres (dans Pauchant, 2001) note qu'il y a nécessité d'inventer une éthique nouvelle à la fois rationnelle et collective pour examiner ce qui sous-tend les règles et une façon d'agir éclairée.

Dans cette perspective, la solution ne semble pas si simple. En effet, comme nous l'avons montré précédemment, les outils normatifs ne semblent pas appropriés pour guider les acteurs organisationnels dans leur décision journalière parce que souvent les normes ne sont pas intériorisées par les acteurs. De plus, d'Iribarne (2001) pose une autre limite, soit le fait que l'entreprise est confrontée à des employés dont les références éthiques, fruits de leur socialisation, sont très diverses, ce qui nécessite de sérieux efforts d'acculturation et de partage de valeurs. Cette réalité persiste même si, selon l'auteur, le comportement éthique d'une personne en milieu organisationnel ne varie guère avec le temps et les lieux.

Sachant que l'entreprise qui réussit durablement s'appuie sur chacun de ses collaborateurs individuellement, et que son essor dépend surtout de sa capacité à les faire travailler efficacement ensemble (Claude, 2003, p. 11), et face à l'ampleur des

enjeux éthiques rencontrés dans l'entreprise et des risques liés aux décisions et actions des agents œuvrant dans les différentes fonctions de l'entreprise, il importe de mettre en œuvre une dynamique éthique axée sur l'autonomie et la responsabilisation des personnes, dans le but de réguler leur conduite et de s'assurer que les valeurs co-construites et partagées par les acteurs sont à la base des décisions organisationnelles de ceux-ci.

Les entreprises québécoises et leurs dirigeants se doivent, en regard d'une saine gestion, de favoriser une plus grande coopération entre les acteurs, rendant ainsi moins erratiques leurs comportements. Quant à la manière de définir les valeurs organisationnelles, Claude (2003, p. 125) affirme que les entreprises qui définissent leurs valeurs par l'entremise d'un processus participatif produisent une cohérence entre ces valeurs et les valeurs individuelles et renforcent la motivation des salariés à s'engager envers l'entreprise. Pour lui, comme pour Solle (2005), l'intérêt porté aux valeurs se situe de plain-pied à l'intérieur de la difficile question de l'articulation de l'individuel et du collectif.

Une telle dynamique, qui fait des valeurs l'élément central de la prise de décision et qui prend en compte les conséquences des décisions sur soi et autrui, semble actuellement le moyen à privilégier pour dynamiser l'organisation.

## 7. LE PROBLÈME DE RECHERCHE

La simple mise en place d'une charte de valeurs peut avoir un aspect intégrateur, cela est indéniable. Elle est porteuse de changements d'attitudes. Mais

elle a le défaut d'être imposée par la direction de l'entreprise, ce qui ne garantit pas son intériorisation par les différents acteurs (Smets, 2003).

De plus, la mise en œuvre de toute cette dynamique s'avère cruciale. Elle relève d'une véritable stratégie et émane d'une volonté délibérée et concertée. En somme, le processus de construction et de mise en œuvre de la charte de valeurs est plus important que la charte elle-même. Dans ce même esprit, les correctifs appliqués dans les cas de non-respect du code peuvent être essentiels pour bien montrer l'importance que l'entreprise accorde à l'éthique, mais ils ne doivent pas devenir l'unique champ d'action pour réguler les conduites en milieu de travail.

On peut même aller jusqu'à dire qu'il serait improductif de tenter de prévoir des normes pour toutes les situations alors que l'entreprise se retrouverait avec une série de normes tatillonnes qu'elle devrait ensuite faire respecter.

Quelle est donc la meilleure approche pour favoriser l'émergence de comportements responsables dans les organisations? Tel fut notre questionnement de départ. Nous avons vite compris que ce problème était complexe et que la vraie solution repose sur des changements profonds dans les organisations, changements qui touchent les questions de valeurs et d'éthique en positionnant la question du "mieux être" et du "mieux vivre ensemble". La visée de l'approche à privilégier est de favoriser l'émergence de valeurs partagées et d'assurer leur intégration au niveau de toutes les unités administratives. Cette visée suscite un questionnement fondamental : comment orienter et introduire une dynamique éthique au niveau de l'organisation pour en arriver à ce que les acteurs organisationnels, quelle que soit leur unité d'appartenance, puissent être amenés à inclure dans leur mode de décision

et d'action des paramètres d'ordre valoriel afin de dénouer les enjeux éthiques auxquels ils sont confrontés dans leur pratique journalière?

Le présent travail vise à apporter un éclairage à cette problématique en proposant un programme visant l'intégration des valeurs au bénéfice de l'ensemble des acteurs d'une organisation.



## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **CADRE THÉORIQUE**

#### **1. INTRODUCTION**

L'éthique est intimement liée aux grands enjeux qu'entraîne la modernisation de la gestion des entreprises (Dionne-Proulx, 2005b). Ces enjeux s'enracinent autour de trois axes : l'axe de la satisfaction du client, celui de l'atteinte des résultats et celui de la coopération des travailleurs. Or, les secteurs d'affaires qui font l'objet d'une intense orientation vers la satisfaction de la clientèle sont plus que jamais victimes de fortes pressions pour concilier les besoins des travailleurs avec ceux du public en général. De surcroît, cette pression pour l'atteinte de résultats (productivité, rentabilité, compétitivité, etc.) donne lieu à deux enjeux éthiques majeurs et intimement liés pour les entreprises, soit :

1. Formuler des indicateurs de rendement pertinents, mesurables mais aussi atteignables sans contraintes excessives pour les travailleurs, dans le respect des personnes;
2. Apprendre à jauger la tension entre le poids accordé à l'atteinte des résultats et le respect des règles et valeurs en place.

De nos jours, l'efficacité d'une organisation se mesure plus que jamais par sa capacité à se doter de structures et de pratiques lui permettant d'orienter l'action efficacement et de réduire les différents risques éthiques inhérents à la nouvelle économie. Pour ce faire, de nouvelles méthodes de gestion sont dorénavant nécessaires et impliquent d'importants changements au niveau de la culture de l'entreprise. Selon Solle (2005, p. 10), il est plus facile d'orienter l'action des travailleurs dans le sens de la stratégie que de la contraindre. Étant dotés d'initiative, de possibilités d'action et d'interprétation, voire de création, les travailleurs deviennent acteurs au sein des processus productifs.

D'ailleurs, pour que ces changements soient durables, Jutras et Marchildon (2004) mentionnent que ceux-ci doivent s'opérer au niveau des individus et de leurs valeurs. Sans une harmonisation des modes de gestion en place et des façons de réguler les conduites, le changement ne saurait dépasser le stade du discours, concluent-elles.

L'objectif de ce chapitre est donc de présenter les assises conceptuelles de ce projet de recherche axé sur l'intégration des valeurs dans l'entreprise. La perspective est de montrer qu'une dynamique éthique s'édifie autour des personnes plutôt qu'autour des institutions et des structures. Ainsi, la mise en place d'un programme éthique constitue un moment privilégié de réflexion individuelle et collective au sein d'une entreprise qui dynamise le sens à donner au travail et assure ainsi l'intériorisation du bien de l'entreprise par les divers acteurs organisationnels, peu importe leurs fonctions. À notre avis, cela implique que les rôles soient remodelés dans la foulée d'un processus permanent de dialogue en vue d'assurer l'intégration des valeurs dans l'entreprise.

## 2. LA NOMENCLATURE DES SPHÈRES ÉTHIQUES EN ÉCONOMIE

Dans *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation*, Dion (2001) dresse une typologie exhaustive des champs occupés par les diverses sphères de la macro-éthique dans le domaine économique.

## **2.1 L'éthique des affaires**

Dion (2001) explique que l'éthique des affaires s'intéresse particulièrement aux rapports qu'entretiennent entre eux les acteurs du monde des affaires, soit les dirigeants, les employés, les fournisseurs, les distributeurs, les consultants, les actionnaires, les consommateurs et les gouvernements. Elle vise à porter une réflexion critique sur l'éthique véhiculée dans le monde des affaires comme institution sociale (Dion, 2001, p. XIII). Dans cette sphère, il est aussi question de responsabilité sociale des différents agents économiques, des impacts du développement et de la production industrielle sur les communautés nationales et régionales, de la prise en compte des intérêts des générations futures et des espèces non humaines, ainsi que le respect de l'environnement.

## **2.2 L'éthique des affaires internationales**

L'éthique des affaires internationales a pour but d'analyser de façon critique les pratiques d'affaires sur le plan international afin de faire ressortir les questions éthiques que ces mêmes pratiques soulèvent. Elle fournit un cadre de référence pour résoudre les conflits qu'elles provoquent. Dans cette sphère, on étudie, entre autres, les questions de droit, d'équité et de justice sociale pour des multinationales qui ont des installations dans les pays en voie de développement. L'accent est mis sur les concepts moraux qui devraient être étroitement liés aux activités économiques internationales, les standards moraux devant être retenus pour guider les décisions et leurs applications dans le cadre de l'internationalisation (Dion, 2001, p. XIII).

### **2.3 L'éthique de l'économie**

L'éthique de l'économie vise l'analyse des dimensions éthiques inhérentes aux différents systèmes économiques alors que l'éthique de l'économie mondiale a pour but d'interpréter les enjeux et les paramètres éthiques dans le contexte de la mondialisation des marchés (Dion, 2001, p. XVII). Les sujets les plus souvent discutés au niveau de l'éthique économique sont les conséquences du gaspillage des ressources naturelles, les dépenses militaires, la lutte contre les monopoles et oligopoles, l'inflation et le chômage, les conditions du logement et de l'éducation, le salaire minimum, la compétitivité internationale, le développement durable et la répartition inéquitable des revenus (Dion, 2001, p. XVI). Quant à l'éthique de l'économie mondiale, elle traite de l'organisation des marchés internationaux, de la réorganisation monétaire, des moyens pouvant permettre aux pays en voie de développement de bénéficier d'outils de financement adéquats pour assurer leur développement socio-économique et culturel, de l'hégémonie du dollar américain et des initiatives à mettre en place pour assurer une stabilisation des devises au niveau mondial. Il s'agit de questions souvent débattues dans les sommets internationaux qui regroupent les dirigeants des pays industrialisés.

### **2.4 L'éthique de l'entreprise**

L'éthique de l'entreprise a pour but d'analyser les pratiques ainsi que les discours et les principes éthiques véhiculés dans l'entreprise, en plus d'investiguer les valeurs et les principes éthiques à partir desquels l'entreprise pourrait gérer les conflits de cette nature auxquels elle est confrontée (Dion, 2001, p. XI). Cette sphère traite des moyens mis de l'avant afin d'institutionnaliser l'éthique dans l'entreprise, tels les codes de conduite éthique ainsi que la place des responsables de l'éthique en

entreprise. La gestion de l'entreprise par les valeurs, les modes de création de sens dans l'organisation ainsi que les processus de prise de décision éthique font partie du champ couvert par l'éthique de l'entreprise.

Enfin, l'éthique de l'entreprise s'intéresse aux relations qui se tissent entre l'éthique et les valeurs individuelles d'une part, et entre l'éthique et les valeurs organisationnelles d'autre part, ainsi qu'aux modes de création de sens dans l'organisation. Dion (2001) prend soin de préciser que l'entreprise regroupe plusieurs individus ayant des valeurs qui peuvent être semblables ou différentes et que les bonnes décisions éthiques sont celles qui tiennent compte à la fois des intérêts de l'individu et de ceux du collectif de travail. L'éthique de l'entreprise peut donc avoir des effets positifs au niveau du climat de l'organisation selon que les valeurs éthiques sont bien définies et appliquées.

### 3. L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE AXÉE SUR L'INTÉGRATION DES VALEURS

La présente recherche s'inscrit directement dans la sphère de l'éthique de l'entreprise en ce qu'elle vise à institutionnaliser au sein de celle-ci une éthique axée sur les valeurs. Il importe donc de bien saisir la notion de valeur.

Claude (2003) mentionne qu'une valeur, c'est une croyance qui guide notre action dans un sens que nous considérons comme étant le mieux du point de vue personnel et social. Jutras et Marchildon (2004, p. 72) abondent en ce sens et affirment que par définition, une valeur, au sens large, c'est ce qui est important pour

une personne ou un groupe de personnes, ce qui sert de critère pour évaluer si une action peut-être considérée comme meilleure qu'une autre.

Plus spécifiquement, cette recherche s'intéresse aux valeurs individuelles et collectives susceptibles d'être partagées par les individus qui œuvrent au sein de l'entreprise, valeurs qui orientent ensuite leurs décisions et actions, peu importe leurs unités administratives d'appartenance. Ces derniers seraient ainsi mieux outillés pour gérer les problèmes éthiques auxquels ils sont confrontés dans leur travail. Nous utiliserons tout au long du texte l'expression *intégration des valeurs* pour exprimer cette réalité.

Du côté américain, les auteurs parlent de programmes éthiques pour désigner l'ensemble des activités qui déterminent les obligations morales des acteurs au sein de l'entreprise (Fisscher et Nijhof, 2005). Ces activités se traduisent par l'adoption de codes d'éthique ou de conduite et de mécanismes de dénonciation permettant de gérer et de contrôler la conduite des différents acteurs (Weaver, Treviño, Cochran, 1999; McKendall, DeMarr, Jones-Rikkens, 2002).

À l'opposé, l'approche d'intégration des valeurs à laquelle nous faisons référence vise la résolution de situations pratiques à partir des valeurs partagées par le collectif de travail. Comme l'explique Parizeau (2001, p. 585), une telle approche, qualifiée d'éthique appliquée, fait en sorte que l'attention est donnée aux contextes, à l'unicité de la situation, à l'analyse des conséquences et à la prise de décision. C'est ce qui amène Legault (2003) à dire que l'éthique appliquée renvoie à la manière d'exercer l'autonomie dans et par les décisions et qu'elle se compose de règles particulières à des situations précises qui dépendent quant à elles des aléas de l'acte et de la situation propre. L'intégration des valeurs vient donc mettre en veilleuse l'idée

de contrôle des conduites mais fait place à l'autonomie des personnes et à leur responsabilisation dans une situation particulière.

En somme, la prise en compte des valeurs permet, tant pour les personnes que les sociétés, d'évaluer constamment l'apport des autres dans la construction d'une éthique commune et collective. En fait, Lamoureux (2003, p. 40) explique que :

[...] pour la survie des sociétés *pluralistes*, c'est-à-dire aux prises avec plusieurs normes et une multiplicité de valeurs concourant ensemble dans le même habitat, les sociétés *doivent être ouvertes* à une perspective éthique ressemblant à un chantier où chacun apporte sa pierre pour l'ajuster à un édifice qui est le produit des générations. Pour que cette pierre soit *recevable*, il faut que celui qui l'apporte *accepte qu'elle puisse être taillée* pour s'ajuster aux grandes œuvres, sinon le « vivre-ensemble » est impossible car aucun peuple ne saurait construire une éthique cohérente par la superposition, voire l'addition, de perspectives éthiques différentes.

Ces dernières considérations sont importantes, car elles supposent que les valeurs d'une entreprise lui sont particulières et qu'il serait impossible de trouver des valeurs universelles s'appliquant à toutes les entreprises, étant donné que celles-ci sont des communautés distinctes. Ainsi, l'éthique de l'entreprise est vue en tant que rapport avec les intérêts, les besoins et les raisons qui guident l'action humaine au sein de cette entreprise (Parizeau, 2001, p. 585).

### 3.1 Les caractéristiques de l'approche axée sur les valeurs

Cette conception de l'éthique fait référence à un ensemble de mécanismes et de régulation interne qui émergent de la personne qui peut décider elle-même, faire ses propres choix et actions. Dans cette perspective d'autorégulation, l'objectif se

trouve dans la maîtrise que la personne possède sur elle-même et sa capacité à trouver en elle la source de sa propre régulation (Jutras et Marchildon, 2004, p. 22). Elle présuppose trois éléments fondamentaux, soit l'autonomie du sujet, c'est-à-dire non seulement sa capacité, mais aussi sa volonté d'exercer son libre arbitre, un sens du rapport à l'autre, c'est-à-dire un souci de l'autre et enfin un "vivre ensemble" harmonieux qui fait appel à la réflexion et au dialogue. Nous précisons ici ces trois éléments.

### 3.1.1 *L'autonomie du sujet*

La perspective autorégulatoire de l'éthique implique un sujet autonome (Campeau et Jutras, 2004, p.11). Cela suppose le caractère volontaire de la participation. Au plan de l'autonomie, l'approche autorégulatoire fait appel à la capacité de jugement de la personne, mais aussi à sa volonté d'exercer son libre arbitre, puisque c'est l'individu qui est responsable de la décision à prendre ou du geste à poser afin d'actualiser les valeurs co-construites et partagées (Boisvert *et al*, 2003b). Ainsi, comme le notent ces auteurs, l'éthique concerne donc la délibération et la prise de décision plutôt que la seule exécution de règles, de normes et de directives. Elle fait appel au jugement alors que l'individu évalue ses décisions à la lumière des valeurs partagées qu'il souhaite actualiser, c'est-à-dire mettre en pratique.

Devant un problème éthique, l'individu est appelé à réfléchir, à s'engager dans une réflexion sur les valeurs à prioriser dans les circonstances et cela, dans le but ultime de justifier son choix d'action. Sa décision devient donc réfléchie plutôt qu'instinctive ou automatique et elle est marquée par le fait qu'il cherche à éviter les conséquences négatives pour lui-même et les autres. En ce sens, l'éthique favorise l'autonomie et la responsabilisation des personnes.



Or, dans les organisations, les travailleurs et les dirigeants sont soumis à un ensemble de lois et de réglementations ainsi qu'à des politiques institutionnelles. Cependant, celles-ci ne peuvent tout prévoir et il arrive fréquemment que des règles soient imprécises ou ambiguës ou encore que certaines règles, difficilement applicables en fonction du contexte, doivent être interprétées. Enfin, dans d'autres circonstances, on peut se retrouver devant un conflit entre différentes règles ou différentes valeurs. L'éthique axée sur l'intégration des valeurs constitue alors un outil pour favoriser la meilleure décision dans les circonstances et éviter des conséquences désagréables ou néfastes pour soi et l'autre.

### *3.1.2 Le rapport à l'autre*

Au plan du rapport à l'autre, Campeau et Jutras (2004, p. 6) mentionnent que l'intégration des valeurs vise tout d'abord l'atteinte d'un consensus dans le respect des acteurs. Elles opposent un refus absolu d'imposer quoi que ce soit à quiconque. Boisvert *et al* (2003a) apportent plus de précisions. Ils expliquent que ce sont les valeurs partagées issues d'une construction collective qui permettent à l'éthique d'assurer la régulation des rapports sociaux. Pour assurer cette construction collective, l'individu doit faire des compromis, chercher un équilibre entre ses besoins et ses responsabilités à l'égard du groupe; il est appelé à prendre en compte les besoins des autres. L'éthique suppose donc la reconnaissance de l'autre en tant que personne avec ses valeurs et ses intérêts et la nécessité de le respecter.

Dans les organisations, ce rapport à l'autre devient un point important puisque la transformation de l'économie suppose de nouvelles méthodes de gestion qui mettent l'accent sur la participation et la responsabilisation des travailleurs. Ce rapport à l'autre s'applique tant aux relations entre les membres de l'organisation

qu'au niveau des relations externes incluant les clients, les utilisateurs, les partenaires, les fournisseurs, la population dans son ensemble, les divers organismes, les médias et les groupes d'intérêts. Leurs valeurs et leurs besoins doivent aussi être pris en compte.

Dans son livre, *Soi même comme un autre*, Ricœur (1990, p. 227) parle de la « la primauté éthique du vivre-ensemble sur les contraintes liées au système juridique et à l'organisation politique », soulignant ainsi toute l'importance d'une cohabitation harmonieuse entre individus issus d'une même communauté en opposition aux problèmes découlant des systèmes légaux et des pouvoirs accordés à chacun.

### 3.1.3 Le “vivre ensemble” harmonieux

Le troisième élément fait justement référence à un “vivre ensemble” harmonieux puisque l'éthique fait appel à la réflexion et au dialogue (entre autres Campeau et Jutras, 2004; Boisvert *et al*, 2003b). Le dialogue devient le principal outil en vue de réfléchir ensemble, de délibérer et de parvenir idéalement à un consensus ou, à tout le moins, à un compromis qui soit accepté par tous. Ce compromis fait donc appel à une responsabilité subjective, à être partagée par toutes les personnes participant à la réflexion ou le dialogue autour de valeurs. Et, pour Legault (2003, p. 166), le dialogue s'inscrit dans une structure de coopération humaine. Dans une telle structure, il y a une responsabilité partagée non seulement pour déterminer le but de la rencontre, mais aussi le plan de l'action. La coopération est donc souhaitable entre les acteurs.

Dans toute structure de coopération, les partenaires se reconnaissent mutuellement des compétences à l'égard du but visé et le pouvoir est partagé, chacun des partenaires exerçant une influence sur l'autre tout en respectant son champ de compétence (St-Arnaud, 2003).

Non seulement la coopération est-elle un élément essentiel dans une telle conception de l'éthique, mais cette conception repose également sur une entente mutuelle issue de l'engagement de chacun à adopter les valeurs co-construites et partagées. Cela nécessite donc d'établir une relation de confiance entre les individus, une sorte de contrat collectif. Ce lien, fragile, qui unit les individus repose essentiellement sur leur engagement à prendre des décisions conformes aux valeurs co-construites. Il doit être renouvelé constamment par l'actualisation des valeurs partagées dans l'entreprise (Boisvert *et al*, 2003b).

En somme, c'est cette conception de l'éthique que nous souhaitons réaliser dans le cadre de cette étude qui porte sur l'éthique organisationnelle. Intégrée au système de gestion global de l'entreprise, elle constitue un atout incontestable pour une organisation et une contribution importante en vue de l'amélioration du processus décisionnel.

L'intégration des valeurs, que nous souhaitons réaliser dans le cadre de ce travail, comporte un aspect préventif se traduisant par une responsabilité qui se manifeste en *amont* de l'action et qui s'exprime à la fois de manière autonome et volontaire, soit la volonté de respecter les normes co-construites et partagées dans le dialogue entre les acteurs de l'organisation. Elle suppose donc une certaine remise en question des structures et des processus hiérarchiques, tout en tenant compte de la culture interne et des valeurs qui y sont partagées, car lorsqu'on parle d'éthique

autorégulatoire, c'est d'abord d'élaboration de valeurs et de partage de valeurs dont il est question. D'ailleurs, Legault (2003, p. 191), mentionne bien que c'est dans « cette visée de consensus, cette co-élaboration de sens que s'inscrit la démarche ».

Maintenant que nous avons bien cerné la réalité des diverses sphères de l'éthique économique et situé l'éthique axée sur l'intégration des valeurs, il convient de bien saisir les différents modèles d'intégration de l'éthique dans l'entreprise, tout en gardant à l'esprit que ces modèles réfèrent pour la plupart à l'ensemble des activités qui déterminent les obligations morales des acteurs au sein de l'entreprise et donc ne s'inscrivent pas véritablement dans la perspective d'intégration des valeurs à laquelle nous faisons référence dans ce travail.

#### 4. LES MODÈLES D'INTÉGRATION DE L'ÉTHIQUE DANS L'ENTREPRISE

Pour Winstanley et Woodall (2000), les décisions éthiques (c'est-à-dire les jugements qui impliquent des choix dans les entreprises) sont rarement le résultat d'une décision qui provient d'une réflexion faite entre ce qui est bien ou mal, mais proviennent plutôt d'un processus réflexif découlant d'émotions ressenties qui prend en compte le développement et la survie de l'entreprise.

Au fil des temps et de l'évolution des connaissances, plusieurs modèles ont été élaborés pour prendre en compte la réalité de l'éthique au sein des entreprises. Il serait inutile ici de dresser un inventaire complet de tous les modèles élaborés, ceux-ci étant très nombreux. C'est pourquoi nous avons choisi de présenter les grands

courants et modèles qui ont influencé de façon particulière l'évolution de l'intégration de l'éthique dans les organisations.

#### **4.1 Le relativisme éthique**

Le relativisme éthique endosse l'idée qu'une entreprise n'enfreint aucune règle et agit de manière acceptable lorsqu'elle respecte la culture et les us et coutumes du pays hôte (Pedigo et Marshall, 2004). Ces auteurs invoquent le fait que pour connaître ce qui est bon et acceptable comme façon de faire dans une situation donnée pour une entreprise, il suffit de prendre en compte la culture en place (dans le pays où se situe cette entreprise) et de voir si les décisions sont en accord avec cette culture. Par exemple, il arrive que les pratiques ouvrières permises dans certains pays en voie de développement s'avèrent nettement plus avantageuses pour l'entreprise. Prenons par exemple les conditions de travail souvent non contrôlées pour les personnes âgées, les femmes et les enfants ou encore l'octroi de pots-de-vin; toutes ces situations confèrent à l'entreprise des avantages concurrentiels et seraient acceptables du point de vue du relativisme éthique.

Mais ce modèle est très critiqué par la communauté internationale, qui le considère comme un fléau à combattre. Il a aussi été critiqué par la communauté scientifique parce qu'il envoie le message que seule l'entreprise est apte à pouvoir déterminer ce qui est bon, tant pour elle que pour les travailleurs de l'endroit où elle fait des affaires (Pedigo et Marshall, 2004).

## 4.2 Les règles universelles

Tout en préconisant l'adoption de règles répondant à la fois aux normes et aux valeurs de la région, le modèle universel suggère que l'entreprise organise ses opérations de concert avec les normes et valeurs généralement reconnues au plan mondial, qui transcendent les frontières et les différences culturelles (Pedigo et Marshall, 2004). À ce sujet, Fritzsche (1997, p. 55) déclare : « il y a certains principes (ou hypernormes) comme le vol, le massacre et l'esclavage qui ne sont pas admis dans le monde entier, par aucune communauté ».

Donaldson et Dunfee (1994) ont élaboré un modèle qui s'inspire du modèle universel. Ces auteurs reconnaissent pour les entreprises deux types de normes : a) les hypernormes, qui sont applicables à tout contrat liant l'entreprise et les parties prenantes et qui sont inspirées des principes et valeurs élaborés par des organismes internationaux et, b) les micronormes qui tiennent compte des réalités culturelles de l'entreprise résultant d'un accord entre les parties concernées, c'est-à-dire d'un contrat social. Les hypernormes fournissent une base morale pour les affaires dans le monde entier et sont donc vues comme étant des principes universels. Quant aux micronormes, elles demeurent assujetties à la justification des hypernormes en ce qu'elles ne peuvent les contredire.

Encore aujourd'hui, ces hypernormes continuent de susciter de l'intérêt, principalement en contexte d'internationalisation. Logsdon et Wood (2005) parlent d'un noyau substantiel de normes (par exemple, respecter la confidentialité) et de valeurs d'ordre éthique (comme l'intégrité, la confiance, l'engagement envers le client, etc.) que toutes les entreprises ont intérêt à mettre en application dans leurs activités internationales, principalement lorsqu'elles traitent avec les parties

prenantes. Ils les appellent les “principes éthiques”. Ces principes limitent la liberté des individus impliqués dans une transaction économique au moment de choisir leurs propres normes morales.

Ce modèle suggère de négocier des valeurs qui satisfassent les normes et pratiques en place tout en rejetant celles qui ne sont pas en accord avec les principes généralement reconnus par l'*Organisation internationale du travail* (OIT), l'*Organisation des Nations Unies* (ONU) et, au Canada et au Québec, par les chartes des droits et libertés canadienne et québécoise. Dans la réalité, en tout temps le choix définitif du modèle est le fruit d'un long travail et le produit d'extrêmes précautions de la part des entreprises (Pedigo et Marshall, 2004). Ce modèle se distingue par une certaine ouverture à la discussion, pour en arriver à établir les valeurs et normes propres à l'entreprise tout en favorisant l'adoption de normes mondialement reconnues. Il arrive dans certaines organisations que ces normes et valeurs soient imposées par la direction.

Ces hypernormes, ou principes éthiques, sont particulièrement intéressants en ce qu'ils peuvent influencer les acteurs organisationnels dans le choix des valeurs à privilégier.

#### **4.3 La théorie des parties prenantes**

Freeman (1984) a conceptualisé la théorie des parties prenantes, appelée aussi théorie des intéressés, dans son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pour Freeman (1984), la prise en compte des parties prenantes doit être

volontaire afin de favoriser des situations gagnant-gagnant et éviter aux entreprises l'imposition de solutions législatives ou juridiques.

Cette théorie est fondée sur le postulat que l'organisation a des relations avec plusieurs groupes et que ces derniers sont affectés par les objectifs de l'entreprise et les influencent. Ces groupes (parties prenantes) incluent à la fois les membres de l'organisation, les clients, les utilisateurs, les partenaires, les fournisseurs, la population dans son ensemble, les ministères et organismes, les médias, les groupes d'intérêt, les générations futures, etc. (Boisvert *et al*, 2003b). Cette théorie des *intéressés* est... intéressante pour notre étude parce qu'elle a surtout contribué à ouvrir la porte à une série de développements au niveau de la réflexion éthique en entreprise. Il s'agit d'un important modèle managérial qui a contribué à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation. D'ailleurs, Mercier et Gond (2005, p. 2) expliquent l'importance de cette théorie de manière très claire :

[...] La « Stakeholder theory » (théorie des intéressées) est devenue l'une des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est également mobilisée de façon croissante en gestion des ressources humaines, notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle. L'évaluation des performances sociales des entreprises se fonde, de façon croissante, sur une approche stakeholder (SH) [...] (dans Winstanley et Wooddall, 2000).

#### **4.4 Les modèles de responsabilité sociale (RSE)**

Goodpaster et Matthews (1983) ont été les premiers à étendre la responsabilité sociale concernant l'entreprise non seulement à ses dirigeants, mais à l'entreprise elle-même. Ils appuient leur concept sur trois principes : a) le principe de causalité, stipulant que chacun est responsable de ses actions, b) le principe



d'interaction entre l'acteur et les normes le contraignant en tant qu'acteur, et c) le principe du choix dans la prise de décision, qui stipule qu'une personne responsable fait appel à tous les éléments pouvant éclairer son jugement dans sa décision. Ainsi, ces auteurs attribuent la responsabilité des actions de l'entreprise à elle-même. Les stratégies, les décisions et les actions d'une entreprise, disent-ils, sont en fait le reflet de choix moraux qu'elle effectue, ce qui confère à l'entreprise une responsabilité morale qui lui est propre et un rôle d'acteur au sein de la société. L'entreprise est donc assujettie aux mêmes règles que les humains (Goodpaster et Matthews, 1983)

Wood (1991) croit plutôt que non seulement l'entreprise a une responsabilité envers la société, mais que les dirigeants sont imputables de leurs choix et actions. Il part du principe que l'entreprise et la société dans laquelle celle-ci opère sont interreliées. Cette réalité conditionne, selon l'auteur, les attentes de la société envers l'entreprise. Ces attentes se reflètent à trois niveaux :

1. Le niveau institutionnel (lie la légitimité sociale de l'entreprise à sa responsabilité envers la société et aux motivations qui sous-tendent ses choix et ses actions);
2. Le niveau organisationnel (lie la responsabilité publique aux externalités négatives possibles causées par les pratiques et les processus organisationnels);
3. Le niveau individuel (lie la discrétion des gestionnaires au fait que les dirigeants sont imputables de leurs actions et choix).

Selon Wood, une entreprise est socialement performante, d'une part, par la configuration des principes de responsabilité sociale et des processus de sensibilité sociale qu'elle se donne; d'autre part, par ses programmes, politiques et résultats, qui eux, sont attribuables aux relations sociétales de l'entreprise. Enfin, Wood (1991) croise ses trois niveaux avec le modèle de responsabilité de Carroll (1993) et définit ainsi pour chacun des domaines les responsabilités précises de chacun des niveaux.

Le modèle de Wood a marqué les théories sur la responsabilité sociale en raison de son caractère intégrateur. Le modèle permet d'établir des liens non seulement entre l'entreprise et la société, mais aussi entre l'entreprise et les travailleurs au niveau organisationnel.

Champion et Gendron (2005 :91) vont plus loin en proposant le concept de "citoyenneté corporative" qui vise à définir le rôle de l'entreprise de manière à intégrer à sa mission la prise en charge du bien commun. Or, en redéfinissant ainsi le statut social de l'entreprise, la citoyenneté corporative contribue à la positionner comme institution sociale "mondiale" légitime. Ainsi l'entreprise en viendrait à assurer des fonctions jusqu'alors dévolues à l'état.

Ces modèles de responsabilité sociale ne sont pas véritablement intéressants dans le cadre de cette recherche, puisqu'ils ne s'intéressent guère aux mécanismes visant l'intégration d'une dynamique éthique qui fait appel à la notion de valeurs partagées dans l'organisation et d'intégration de ces valeurs.

## 5. LES MODÈLES DE GESTION DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE

D'autres modèles se sont intéressés spécifiquement à la prise de décision et au développement de l'éthique au niveau organisationnel en s'inspirant des grandes théories du développement moral de la personne (entre autres Longsdon et Yuthas, 1987, dans Rossouw et van Vuuren, 2003).

Cette analogie comporte, selon ces auteurs, un intérêt certain puisque l'entreprise est constituée d'abord et avant tout de personnes qui unissent leurs efforts en vue d'un objectif commun, soit la production d'un bien ou la prestation d'un service donné. Logsdon et Yuthas (1997, dans Rossouw et van Vuuren, 2003) présentent un modèle de développement moral sur la base des six stades de développement moral de Kohlberg dans lequel ils avancent que le niveau de développement moral d'une entreprise peut être fonction des orientations des parties prenantes. Avant eux, Petrick et Manning (1990, dans Rossouw et van Vuuren, 2003) se sont aussi inspirés du modèle de Kohlberg pour tenter d'identifier six stades de développement moral propres à une organisation. Enfin, Sridhar et Camburn (1993, dans Rossouw et van Vuuren, 2003) ont également adapté le modèle de Kohlberg et ont présenté l'organisation comme une entité qui doit évoluer à travers différents niveaux de raisonnement éthique, ce qui explique que les comportements diffèrent dans une même situation de crise éthique selon le contexte de l'entreprise.

### **5.1 L'approche de Driscoll et Hoffman**

Faisant une revue de la littérature sur la question, Driscoll et Hoffman (2000) notent que ces divers modèles de développement moral de la personne sont remis en question du simple fait que le processus décisionnel d'une organisation s'effectue selon une voie dite collective plutôt qu'individuelle. De plus, à leur avis, rien n'indique qu'une organisation est en mesure d'acquérir une personnalité, un niveau moral et une intelligence, comme c'est le cas pour un individu. Aucune recherche n'a clairement établi de correspondance entre le développement moral de la personne et les comportements éthiques dans les entreprises.

Deux études en sont même arrivées à des conclusions diamétralement opposées. Shaub (1989, dans Harvey, 2000) ne trouve pas de résultats significatifs entre ces variables pendant qu'une autre étude (Arnold et Ponemon, 1991 dans Harvey, 2000) rapporte que les individus ayant un haut niveau de développement moral sont davantage capables d'identifier et de dénoncer des comportements non éthiques que ceux ayant un niveau de développement moral plus faible. Ces considérations ont poussé Driscoll et Hoffman (2000) à chercher une autre avenue.

Ces auteurs proposent plutôt un modèle théorique de développement moral collectif qu'ils intitulent *Niveaux de développement éthique*. Leur approche différencie de façon qualitative les stratégies de gestion de l'éthique selon le niveau de développement où se situe l'entreprise. Ils affirment que l'entreprise se situe à un stade donné et qu'elle y reste confinée à moins de revoir entièrement ses stratégies en matière d'éthique.

Pour ces auteurs, l'entreprise se situe à quelque part sur l'un ou l'autre des stades de développement éthique. Les quatre stades sont les suivants : a) l'éveil à l'éthique pour une entreprise qui n'avait pas d'intérêt pour la question, b) la prise de décision basée sur le raisonnement éthique, c) la confrontation entre les valeurs et le comportement en vue de favoriser l'adoption d'un comportement éthique, d) le leadership éthique qui aboutit au développement d'une culture éthique à travers toute l'organisation et ses différentes branches administratives, peu importe le poste occupé par l'employé.

Cette approche présente donc un intérêt certain dans le cadre de notre recherche parce que le leadership éthique décrit par ces auteurs montre une véritable diffusion de l'éthique dans l'ensemble de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux.

## 5.2 L'approche de Morris, Schindehutte, Walton et Allen

Quant à Morris *et al* (2002), ceux-ci présentent un modèle d'abord conçu pour les entreprises de 500 employés et moins et qui a le mérite de situer la culture éthique d'une entreprise en tenant compte de la personnalité de l'entrepreneur, du niveau de développement de la firme, de sa position quant à son cycle de vie et des caractéristiques fondamentales de la firme (entreprise de service ou manufacturière, marché, concurrence, etc.).

Leur modèle vise à élargir les connaissances quant aux relations pouvant exister entre les différents stades du cycle de vie d'une entreprise et la structure éthique correspondante. En fait, le modèle de Morris *et al* (2002) vise à décrire les structures éthiques officielles et non officielles qui émergent d'une organisation d'affaires avec le temps, de même que leurs impacts. Ce modèle, utile à la mise au point d'un programme d'éthique, distingue une dimension formelle qui réfère aux critères de la directive américaine *United States Sentencing Guidelines for Organizations* (énoncé de mission, code de conduite, politiques et procédures, mécanismes de dénonciation, mandat confié au responsable du programme éthique, formation en éthique et sanctions en cas de non-respect des règles) et une dimension informelle qui correspond aux éléments de culture éthique (engagement de la direction, récompenses pour conduites exemplaires, discussions relatives à des études de cas tirées d'expériences vécues dans l'entreprise, échanges non officiels entre gestionnaires et travailleurs portant sur des sujets faisant l'objet de discussions entre les travailleurs).

Pour Morris *et al* (2002), les valeurs jouent un rôle central en ce qu'elles orientent les dimensions officielles et non officielles. L'engagement des travailleurs

est lié à la présence de valeurs éthiques et celles-ci permettent la résolution des dilemmes éthiques. L'expression d'une ou de plusieurs valeurs devient le point de départ de toute la démarche et oriente toutes les activités réalisées dans le cadre du modèle. Cette adéquation des valeurs assure une cohérence à l'ensemble de la démarche.

Ce modèle est fort intéressant de par la place qu'il fait aux valeurs. Ainsi, il permet de mieux comprendre comment l'on peut intégrer une dimension éthique dans une entreprise tout en se conformant à des exigences légales.

### **5.3 L'approche de Rossouw et van Vuuren**

Reprenant les approches élaborées dans le cadre du développement moral de l'entreprise, Rossouw et van Vuuren (2003) conçoivent un autre modèle qui situe le développement éthique de l'entreprise sur un continuum comportant 5 stratégies, où chacune représente un stade précis de gestion de l'éthique. Ce qui est innovateur, c'est que ces auteurs considèrent que l'organisation et ses acteurs progressent à travers les cinq stratégies de gestion de l'éthique. Au fur et à mesure qu'elle évolue dans son développement éthique, l'entreprise modifie ses stratégies pour en arriver à une cohérence entre les valeurs, les pratiques et les buts de l'entreprise (*Totally Align Mode*). L'éthique devient alors le fil conducteur qui dicte la manière dont l'entreprise se décrit et la manière dont elle agit.

De même, contrairement à Driscoll et Hoffman (2000), Rossouw et van Vuuren (2003) sont d'avis que les stratégies de gestion de l'éthique d'une entreprise s'inscrivent dans une sorte de mouvement de va-et-vient constant qui lui permet d'intégrer les différents éléments d'une stratégie inférieure, et ce, même si elle se

trouve à un niveau plus avancé de gestion. Ces auteurs prétendent également que toutes les entreprises ne se développent pas au même rythme et de la même manière; certaines ne se sentent même pas concernées par la question. Ces deux constatations les amènent à proposer un modèle conceptuel novateur qui tient compte de ce “va-et-vient” évolutif et adaptatif propre à l’entreprise.

Leur modèle, intitulé *Modes of Managing Morality Model* (MMMM), propose cinq stratégies prédéfinies (immoralité, réactivité, conformité, intégrité et alignement total). Les auteurs y jumellent un mode d’opération spécifique ainsi que des défis pour chacune des stratégies. Dans le modèle MMMM, le processus de développement moral devient de plus en plus perfectionné et délicat à gérer au fur et à mesure que l’entreprise adopte une stratégie supérieure. Selon ces auteurs, en permettant ces ajustements légitimes, le modèle favorise un développement harmonieux de l’éthique en contexte organisationnel et l’entreprise est beaucoup mieux informée et en mesure de faire le point sur sa situation éthique. Les auteurs expliquent que ce modèle a été conçu expressément pour gérer l’éthique organisationnelle. Il est principalement destiné à de moyennes ou grandes entreprises, puisque de par la nature même du modèle, les stratégies les plus sophistiquées de développement moral sont plus facilement observables dans celles-ci en raison de leur degré de formalisation.

Le modèle présente des défis pour chacune des stratégies. Ces défis servent en fait de catalyseurs pour empêcher l’entreprise de demeurer dans une position statique. Ce sont donc les clés de voûte du changement, projetant l’entreprise vers des stratégies de niveau supérieur. Les auteurs définissent également la nature de chacune des stratégies, ses objectifs et le mode d’action dominant de chacune.

Ce modèle peut être d'une grande utilité pour procéder à un diagnostic éthique et situer l'entreprise quant à son modèle de gestion éthique. Elle est alors en mesure de voir où elle se situe et quelles sont les stratégies à mettre de l'avant pour progresser jusqu'à un alignement total des valeurs. Ce modèle sert au diagnostic dans le présent projet. Nous analysons ici les différentes stratégies et leurs composantes.

### *Stratégie I : L'organisation immorale*

**Nature :** L'organisation se situant à ce mode de gestion croit qu'une conduite non éthique en affaires constitue quand même une conduite acceptable. Elle agit comme une organisation incompétente au plan de l'éthique. Il y règne un climat de survivance où tous les coups sont permis, pourvu qu'on en ressorte vainqueur.

**Objectifs :** Maximiser les profits. Tout ce qui importe, en fait, c'est la finalité de profit, et ce, peu importe les moyens utilisés pour y arriver. Elle n'a aucune idée de l'éthique.

**Modes d'actions :** Prendre les moyens en vue de satisfaire les actionnaires qui recherchent le profit. Il n'y a aucune volonté de vouloir traiter des questions d'éthique et très souvent, il n'y a même pas de code d'éthique.

**Défis :**

1. Éviter les scandales qui minent l'image de l'entreprise, car les conséquences financières pour une entreprise "immorale" peuvent être catastrophiques;
2. Éviter l'exode des travailleurs qui vivent de possibles conflits de valeurs;



3. Assurer sa pérennité dans un contexte de laisser-aller éthique en travaillant sur les conflits de valeurs des diverses parties prenantes, car cela peut conduire à une perte définitive de la confiance de celles-ci, valeur qui est fragile et non monnayable.

L'organisation immorale peut choisir de demeurer à ce stade et ne rien faire, auquel cas elle court à sa perte ou encore elle peut choisir de faire face à ses défis et repenser sa stratégie.

### *Stratégie II : L'organisation réactive*

**Nature :** Cette stratégie réfère à une entreprise qui s'avoue vaincue quant à la question de son éthique organisationnelle. Alors, au lieu d'entamer de réels changements, elle tente d'ignorer la situation et ne fait que proclamer publiquement qu'elle s'est dotée d'une charte de valeurs et d'un code d'éthique. Elle considère que ces outils sont suffisants pour encourager le comportement éthique de ses employés. En définitive, cette entreprise adopte une attitude défensive. Elle n'a aucun programme éthique, si ce n'est que de faire face aux urgences et aux délits éthiques.

**Objectifs :** Prévenir les coups durs en se concentrant sur ce qui peut arriver dans l'avenir avec comme toile de fond l'idée de ne pas se faire prendre et de réagir au moindre signal des parties prenantes afin de maintenir sa réputation intacte.

**Modes d'actions :** La stratégie de l'entreprise réactive souffre d'une volonté réelle de gérer son éthique organisationnelle. Il y a absence de normes et de procédures définies en matière d'éthique organisationnelle et souvent, la conduite éthique est non punie. La stratégie se limite à élaborer unilatéralement un code d'éthique ou une

charte de valeurs qui, plus souvent qu'autrement, reste non opérationnel. C'est finalement un "laisser-faire".

Défis :

1. Diminuer la fragilité morale de l'entreprise et sa vulnérabilité aux scandales;
2. Augmenter sa crédibilité face aux investisseurs, aux consommateurs et aux employés eux-mêmes;
3. Diminuer la frustration et la méfiance des employés qui, devant des comportements non éthiques, peuvent exiger que de plus grands efforts soient faits afin d'améliorer la situation jugée déficiente en favorisant le dialogue.

Si l'organisation relève ces défis, elle se trouve dans une position où elle peut évoluer sur le plan éthique.

### *Stratégie III : L'organisation réglementaire (conformité)*

Nature : L'organisation qui adopte cette stratégie est en mesure de gérer son éthique organisationnelle en fonction de critères de performance préalablement fixés. Elle requiert de suivre la consigne. Le code d'éthique de l'entreprise constitue un standard afin de mesurer la performance éthique dans l'entreprise. À ce niveau, l'entreprise exprime la volonté que le développement de l'éthique organisationnelle reste une préoccupation qui vise l'ensemble des acteurs organisationnels. L'entreprise a donc un système lui permettant de pénaliser les responsables d'actes non éthiques et en contrepartie, de féliciter les comportements dits éthiques.

Objectifs : Il lui faut se prémunir contre des comportements non éthiques et des dommages découlant de ces comportements de la part de ses employés, afin de

bénéficier d'une réputation enviable en matière d'éthique organisationnelle. Tout cela est fait dans le but de séduire des investisseurs, des consommateurs et des employés attirés par des entreprises arborant une éthique organisationnelle saine.

Modes d'actions : La stratégie principale vise à neutraliser les comportements non éthiques par la mise en place d'un code d'éthique. L'entreprise nomme un responsable de la mise en place du programme de conformité. Elle met en place des mécanismes de dénonciation afin de punir les délinquants. Elle forme et informe les travailleurs. De plus, le code est clairement appuyé par les administrateurs de l'entreprise.

Défis :

1. Faire en sorte que l'appui au code ne se fasse pas seulement de façon "inconditionnelle" afin de limiter la perméabilité aux différents risques éthiques;
2. Éviter le désengagement des travailleurs dû au fait que les normes sont imposées et restreignent la liberté de décision des employés;
3. Gérer les zones grises qui affaiblissent dangereusement l'efficacité du code et peuvent favoriser des comportements déviants;
4. Gérer la prolifération de normes et de règlements et assurer le respect de ceux-ci.

Si ces défis ne sont pas traités adéquatement, ils peuvent affecter la viabilité du mode réglementaire. En cas contraire, l'entreprise réglementaire peut allègrement suivre son cours et évoluer vers une prochaine stratégie.

#### *Stratégie IV : L'organisation intègre*

**Nature :** L'organisation intègre est avant tout une organisation qui gère son éthique par le biais des valeurs tout comme l'organisation réglementaire le fait via une approche normative. À ce niveau, l'organisation met de l'avant une approche qui favorise l'autonomie des acteurs et n'impose pas de valeurs. Elle se met en mode proactif pour favoriser et promouvoir l'éthique dans l'entreprise. Elle tente d'obtenir un engagement de la part des employés pour qu'ils intègrent les valeurs partagées de l'entreprise. Une telle approche nécessite moins de contrôles externes, mais une expertise et des connaissances de haut niveau pour mettre en place un tel programme dans l'entreprise. Elle réalise que la question touchant l'éthique organisationnelle représente un atout majeur (valeur ajoutée) dans son secteur d'activité.

**Objectifs :** L'entreprise intègre vise à faire de l'éthique organisationnelle une responsabilité collective où tous contribuent à l'élévation des standards éthiques dans l'entreprise par le biais de la formation.

**Modes d'actions :** La stratégie d'une telle entreprise consiste à mettre en œuvre des mécanismes visant à faciliter l'intégration des valeurs partagées dans l'ensemble de l'organisation, en commençant par un diagnostic de la culture éthique actuelle dans l'entreprise et la promotion d'un discours correspondant. Elle met en place un processus d'émergence des valeurs. Elle prend les moyens pour s'assurer de l'intégrité des dirigeants et procède à la formation, l'information et l'encadrement des travailleurs en plus d'évaluer et de récompenser la bonne performance éthique.

Défis :

1. Opérer un profond changement culturel axé sur l'autonomie et la responsabilisation des acteurs et reconnaître la bonne conduite éthique;
2. Porter une attention particulière au leadership non officiel qui peut semer la dissidence et venir brouiller la bonne marche de ce niveau;
3. Définir une identité d'entreprise en matière d'éthique et établir des priorités claires en ce qui a trait à l'intégrité de ses dirigeants;
4. Apprendre à conjuguer avec des conflits entre les valeurs personnelles et les valeurs partagées de l'organisation. Un laisser-aller dans ce sens pourrait créer un sentiment de frustration, de suspicion et de discrédit généralisé au sein de l'organisation.

Une fois ces défis relevés, l'entreprise peut s'orienter vers un niveau supérieur de gestion de son éthique, soit l'alignement total.

*Stratégie V : L'organisation totalement alignée (TAM)*

Nature : L'organisation qui se situe à ce niveau de gestion de l'éthique est caractérisée par le fait que l'intégration de l'éthique s'effectue de façon continue et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (mission, buts, objectifs, etc.). La cohérence est assurée par un processus d'intégration des politiques et procédures et non par un programme isolé dans l'entreprise. Un tel degré d'intégration de l'éthique organisationnelle présuppose un sens développé de l'éthique.

Objectifs : Renforcer la dimension de l'éthique organisationnelle de façon à ce qu'elle soit omniprésente dans toutes les divisions de l'entreprise.

Modes d'actions : La stratégie de ces entreprises consiste à intégrer les valeurs dans les outils de gestion, la vision, la mission, la charte de valeurs de même que les

politiques et procédures. L'entreprise cherche à intégrer l'éthique à l'ensemble de ses fonctions en comptant sur chacun des acteurs pour le faire. Elle reconnaît la responsabilité des gestionnaires à ce niveau. Elle favorise la communication officielle et non officielle et la reconnaissance des héros organisationnels comme moyens d'arriver à une telle intégration. Enfin, elle a également le souci de communiquer avec toutes les parties présentes relativement aux questions environnementales, sociales et économiques, et de prendre les moyens pour véhiculer les valeurs partagées auprès de toutes les fonctions administratives de l'organisation.

Défis :

1. Stimuler la réflexion éthique afin de s'assurer que les travailleurs n'adoptent pas l'attitude : « ce qui est évident pour moi, l'est aussi pour l'autre »;
2. Gérer l'imputabilité parce que tous les acteurs organisationnels sont responsables de leurs actes et de leurs décisions;
3. Faire confiance à ses employés de telle sorte que cela rend inutile l'utilisation de normes et de règlements pour se protéger contre les abus.

Dans le cas où l'entreprise ne parviendrait pas à surmonter ses défis à chacune de ces stratégies, elle est appelée à revoir ses modes d'actions et à retourner à des stratégies inférieures afin de bien intégrer chacune d'elles.

Bien qu'il n'ait pas été testé empiriquement, ce modèle présente un intérêt certain dans le cadre de notre démarche, principalement au niveau de la phase de diagnostic, car il permet de bien saisir les moyens de mise en œuvre d'une dynamique éthique au sein de l'entreprise, les stratégies à mettre de l'avant et les défis que cela suppose. Il est alors possible d'élaborer un programme et des interventions en fonction de la capacité de l'entreprise de les mettre en œuvre.

Si les premiers modèles présentés sont d'utilité plus restreinte dans cette recherche, les trois derniers permettent de mieux comprendre les variables à prendre en compte dans cette recherche.

Enfin, il y a un intérêt certain à vérifier les modèles d'intervention qui ont comme objectif l'implantation d'un modèle éthique visant les valeurs. La section qui suit présente les différentes pratiques existantes au sein des entreprises.

## 6. LES MODÈLES D'INTERVENTION EN ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

Lors de la revue de littérature, nous avons vu que la plupart des pratiques mises en œuvre au sein des entreprises pour répondre aux diverses pressions des partenaires internes et externes étaient la plupart du temps normatives, tels les codes d'éthique, la nomination d'un conseiller en éthique, la formation relative au code d'éthique, la formation d'un comité d'éthique, un mécanisme de dénonciation (Weaver *et al*, 1999; Fisscher et Nijhof, 2005; McKendall *et al*, 2002).

Dans cette section, nous brossons un portrait global des différents modèles proposés dans le but de favoriser la mise en place d'interventions en éthique au sein des entreprises. Nous incluons ici les normes internationales initiées dans le but d'aider les entreprises à mettre en place un système de gestion de l'éthique. Ces normes peuvent servir de modèle pour initier une démarche éthique dans l'entreprise, au même titre que la norme OHSAS 18001, qui constitue un cadre de référence intéressant pour élaborer une démarche préventive.

## 6.1 Le *Ethics Compliance Management System*

Le Centre d'études économiques de l'Université Reitaku au Japon (1999) a introduit une norme internationale, soit le *Ethics Compliance Management System* : ECS2000 (*Ethics Compliance Standard*) dans le but d'aider à la création de systèmes de gestion de la conformité éthique dans les entreprises et autres organisations. Le principe de base de ECS2000 est d'assurer le respect des droits et des libertés des individus au sein de l'économie de marché. Toutefois, pour ces chercheurs, la poursuite de ces droits et libertés n'est pas suffisante pour créer une société juste. ECS2000 exige que les organisations qui y adhèrent prennent des mesures pour limiter les effets préjudiciables de leurs actions sur le marché et la société en respectant leurs propres intérêts ainsi que ceux des autres parties dans leur prise de décisions et actions. Ainsi, elles peuvent en arriver à promouvoir le bien-être des tiers. Ce système de gestion de la conformité exige également des entreprises qu'elles respectent toutes les lois, règlements et autres règles à la lumière de leurs dimensions respectives, de l'industrie, et de l'état. Les auteurs proposent un modèle d'intervention sous forme d'un système de gestion en quatre étapes, soit une phase de planification, une de mise en œuvre, une autre de révision et action corrective et enfin une phase d'audit qui s'inscrit dans l'optique d'une amélioration continue. (Reitaku Center for Economic Studies, 2009, <http://www.ie.reitaku-u.ac.jp/~davis/assets/applets/ecs2k-e.pdf>)

## 6.2 Le *AS3806-1998 Compliance Program*

L'Australie a également publié le *AS3806-1998 Compliance Program* conçu également pour faciliter la mise en œuvre d'un système de gestion de la conformité. Carroll (2002) indique que la teneur de cette norme est bien explicitée dans la préface :



The Standard provides for the development, implementation and maintenance of effective compliance programs within both public and private organizations. These principles are intended to help organizations identify any deficiencies in their compliance with laws and regulations and develop processes for continuous improvement in this area. (Standards Australia 1998, <http://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/As/as3000/3800/3806.pdf>)

Bien que cette norme soit de nature volontaire, plusieurs entreprises l'ont adopté et celle-ci est devenue un point de référence pour la mise en œuvre d'un programme éthique dans les entreprises. Une enquête menée auprès de 192 entreprises australiennes et néo-zélandaises, et qui visait à identifier les pratiques utilisées dans les entreprises, confirme un certain changement de cap qui est en train de s'opérer. Les auteurs notent que 72,3 % des entreprises disent prendre des mesures dans le but d'incorporer des valeurs d'ordre éthique dans leurs opérations quotidiennes. Cependant, moins du quart d'entre elles allouent des ressources en ce sens, même si cela est susceptible de favoriser la coopération. Enfin, seulement 12,7 % dispensent de la formation en éthique (Pajo et McGhee, 2003).

Notre revue de littérature n'a pas révélé beaucoup d'études ou de recherches ayant porté spécifiquement sur la mise en œuvre d'un système d'intégration des valeurs. Dans cette perspective, nous présentons ici les modèles de Dionne-Proulx et Jean (2008) et de Jutras et Marchildon (2004), ce dernier ayant fait l'objet d'une expérimentation. Ces auteurs ont proposé des démarches complètes incluant l'intégration des valeurs.

### 6.3 Le modèle de dynamique éthique

Dionne-Proulx et Jean (2008) proposent de répondre d'abord aux objectifs les plus significatifs pour les acteurs concernés afin de s'assurer de leur appropriation de la démarche, plutôt que de vouloir définir immédiatement des principes d'action dans tous les domaines sans que ceux-ci ne correspondent vraiment aux enjeux forts dans l'entreprise. Ils terminent en expliquant que cette appropriation n'est possible que si les acteurs ont le sentiment que les normes édictées et/ou les valeurs en place sont légitimes.

La voie employée par ces auteurs afin d'élaborer un programme éthique pour une organisation inclut entre autres des critères de succès importants à prendre en compte au moment de l'élaboration et de l'implantation du programme. En effet, cette dynamique met clairement l'accent sur l'importance des normes et des valeurs, de leur intégration, voire de leur appropriation par les employés afin de les éclairer lors d'une situation nécessitant un traitement d'ordre éthique. En plus, bien que cette voie favorise le comportement éthique désiré, elle contribue à l'émergence d'une culture organisationnelle.

Dès le départ, Dionne-Proulx et Jean (2008) scindent leur démarche éthique selon deux axes qu'ils décrivent comme étant tout à fait complémentaires. Le premier axe vise l'élaboration d'une démarche de conformité aux normes et le deuxième vise une démarche éthique axée sur l'intégration des valeurs. Nous les décrivons ici tour à tour.

### 6.3.1 *L'axe de conformité aux normes*

Cet axe reprend les aléas de la conception d'un programme visant l'adoption d'un comportement éthique par les employés en fonction de normes établies sans toutefois susciter la question de valeurs ou de réflexion éthique. L'idée sous-jacente derrière l'axe de conformité aux normes est de tout mettre en œuvre pour que la démarche proposée soit cohérente avec le positionnement stratégique de la gestion en place. Pour y parvenir, Dionne-Proulx et Jean (2008) soulignent les points sur lesquels l'organisation doit déployer ses efforts afin de satisfaire cet objectif. Ainsi, l'organisation est appelée à :

1. Éclaircir les raisons qui ont conduit à la création de telle ou telle norme;
2. Rendre explicites les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée;
3. Construire collectivement un ensemble de références communes;
4. Prêter attention à ce que toutes les actions préalables mises de l'avant favorisent la participation de tous.

Puisque que l'idée maîtresse de cet axe vise la conformité aux normes, les efforts doivent être déployés afin de favoriser l'intériorisation du sens de la norme, tout en prenant soin de faire émerger une culture éthique se rapprochant des politiques et des standards promulgués. Aussi, la démarche favorise le dialogue entre les différents acteurs de l'organisation, de tout acabit, avec l'objectif clair de se doter de nouveaux cadres d'action dont les finalités sont de motiver les employés à adopter le comportement désiré et de susciter leur engagement. Selon les chercheurs, l'axe de la conformité aux normes comprend cinq étapes que nous développons ici :

## 1<sup>re</sup> étape : La définition des orientations stratégiques

Où sommes-nous actuellement? Où voulons-nous être dans un an, cinq et même dix ans? Autant de questions qui visent à statuer sur les orientations stratégiques de l'entreprise en matière d'éthique. Ce sont en fait les grands objectifs que l'entreprise se donne et qui contribuent à fournir des balises pour le cadre d'action, une sorte de phare permettant de maintenir le cap tout au long du trajet pour y parvenir. Il s'agit ici de la construction du socle culturel pour la firme, appuyée par l'idée du partage de sens (Lorino, 1995 dans Rouby et Solle, 2002). Un fait important à noter : l'appui de la direction est fondamental pour la réussite de cette démarche.

De plus, il est essentiel à cette étape de mettre en œuvre une politique d'éthique organisationnelle qui doit soutenir les priorités de l'organisation (vision, mission, code d'éthique ou de conduite). Enfin, c'est l'étape où l'on cherchera à structurer les attentes et les responsabilités de chacun des intervenants et dirigeants sur le plan éthique, de même que de toutes les personnes de l'organisation.

## 2<sup>e</sup> étape : La planification opérationnelle

Cette étape vise la matérialisation de l'étape précédente. Elle consiste à élaborer les outils d'intervention visant l'intériorisation par les employés du sens des normes établies. Les responsables de la mise en œuvre du programme éthique et de son suivi se mettent alors à l'œuvre. Un comité consultatif dont la responsabilité est de veiller au bon déroulement de la démarche éthique proposée peut être constitué. Les personnes qui y siègent sont les porte-parole de la démarche initiée avec tout ce que cela implique comme responsabilités.

La consultation des employés est primordiale à cette étape puisqu'elle donne un signal fort à l'ensemble des travailleurs que la démarche en cours est prise très au sérieux. Cette consultation revêt la forme d'un diagnostic et permet de circonscrire les zones à risques et les problèmes éthiques propres à l'entreprise en donnant un bon aperçu des besoins en matière d'éthique. Cette consultation vise à faire émerger une culture éthique. Enfin, il importe à cette étape de prendre soin de considérer les minorités visibles, tous les groupes d'âge et tous les groupes occupationnels.

Comme l'expliquent les auteurs, bien que l'élaboration de normes et leur codification constituent la pièce maîtresse du plan, celui-ci doit répondre aux préoccupations discutées lors du diagnostic, pour que les employés en viennent à s'approprier la démarche éthique proposée (code d'éthique) et, incidemment, finissent par intérioriser le sens des normes édictées. Le plan doit prévoir des activités visant :

1. L'acquisition de connaissances relatives aux normes édictées;
2. Le développement d'un réflexe éthique, soit la capacité de reconnaître une situation éthique où les employés pourront faire appel aux normes;
3. Le développement d'un savoir-être, soit l'intériorisation des normes, en ce qu'elles ont du sens à leurs yeux.

Enfin, le plan précise les objectifs opérationnels et les moyens prévus pour les atteindre, tels le type de programme à mettre en branle, les responsables de ceux-ci, les sommes d'argent allouées et une liste des critères d'évaluation qui font état de la réussite ou non de la démarche et des difficultés rencontrées. Voici quelques éléments devant être considérés lors de l'élaboration d'un code d'éthique :

1. Une déclaration reconnaissant les normes devant être promues dans l'entreprise;
2. Des énoncés quant à la responsabilité de chacun vis-à-vis la transgression de normes édictées;
3. Des énoncés quant à la transgression des valeurs promulguées par l'entreprise;
4. Les règles à suivre quand l'infraction est commise;

## 5. Des procédures à suivre dans les cas où les règles prévues ne peuvent s'appliquer.

Le plan peut également prévoir une politique de dénonciation avec des règles strictes quant à la confidentialité des utilisateurs, ainsi que la nomination d'une personne de confiance, tel un ombudsman de l'éthique. De plus, un plan de formation sur l'éthique peut prévoir différents ateliers, une liste de formateurs et de personnes-ressources, des conférenciers invités, etc.

## 3<sup>e</sup> étape : L'organisation

La nomination d'un responsable de l'éthique constitue l'un des premiers signes concrets de l'engagement de la direction pour les questions d'ordre éthique. Mais il semble que la création d'un comité éthique, dont la responsabilité consiste à élaborer une stratégie d'ouverture quant aux problèmes éthiques, à soutenir la réalisation du programme et à évaluer celui-ci soit tout aussi importante. De plus, Dionne-Proulx et Jean (2008) proposent la mise en place d'une instance-conseil dont le mandat est d'être active sur le terrain afin d'épauler les employés aux prises avec des questionnements d'ordre éthique. Cette instance agit alors en amont de la décision, c'est-à-dire au niveau du traitement du problème éthique même.

## 4<sup>e</sup> étape : La direction ou mise en œuvre

Afin de faciliter la mise en œuvre du programme éthique de conformité aux normes, les auteurs recommandent de veiller à ce que la diffusion du code d'éthique soit faite de façon claire en utilisant, par exemple, des méthodes audiovisuelles, des vidéos et des présentateurs expérimentés, mais surtout de s'assurer que la diffusion atteigne tous les employés de l'organisation sans exception.

Mais avant d'entreprendre cette campagne de formation, il faut créer un climat qui favorise l'écoute, voire la motivation des employés à l'égard du programme de formation. Il faut donc trouver le meilleur moment pour l'implantation et éviter les situations où il y a de la confusion au sein des équipes, des conflits, etc. L'information et la formation relatives aux différents éléments du programme (le code lui-même, les personnes responsables, la procédure de dénonciation, etc.) favorisent l'émergence d'une culture permettant l'adoption de comportements éthiques à la grandeur de l'entreprise.

#### 5<sup>e</sup> étape : Le suivi et le contrôle

Cette étape vise à consigner l'information relative à ce qui a bien fonctionné et à ce qui doit être revu et corrigé. Le premier type d'évaluation vise l'évaluation des activités mises en place dans le plan d'élaboration du programme de conformité aux normes. Il faut vérifier si elles ont atteint leurs objectifs. Il faut donner préséance aux activités centrales du programme, soit les activités qui regroupent ou visent le plus grand nombre de personnes et qui entraînent des coûts élevés. L'évaluation provient généralement des personnes qui profitent de l'activité en question. Une fois le rapport en main, le responsable de l'éthique est en mesure de s'assurer que les recommandations sont bien mises en application.

Un deuxième type d'évaluation consiste à vérifier l'intériorisation des normes. Il s'agit de s'assurer que les travailleurs les utilisent lorsqu'ils sont aux prises avec un problème éthique non prévu au code. Il s'agit ici d'un apprentissage en double boucle qui permet aux travailleurs d'utiliser les apprentissages déjà faits pour s'en servir dans des situations nouvelles qui sont portées à leur connaissance. En somme, il faut observer les comportements des individus pour voir s'ils ont intégré les normes. Il s'agit là d'un élément essentiel à tout programme d'éthique.

Enfin, un troisième type d'évaluation consiste en un audit éthique qui évalue l'ensemble du système mis en place, à commencer par l'implication de la direction jusqu'à la capacité du programme à atteindre les objectifs visés. L'audit vise à mettre en lumière les forces et les faiblesses du programme en place en vue de faciliter l'amélioration, s'il y a lieu.

En conclusion, un programme éthique axé sur la conformité aux normes vise l'implantation des normes prescrites par l'organisation. Mais puisque le code n'est pas toujours en mesure d'assurer que les travailleurs adoptent des comportements éthiques et que bon nombre de situations ne se prêtent pas à la codification, Nwachukwu et Vitell (1997, dans VanSandt et Neck., 2003) suggèrent que la direction favorise la responsabilisation des employés et tout particulièrement lorsque le code reste muet devant un problème éthique non prévu.

La section suivante aborde la question de l'autonomie et de la responsabilité des employés dans un cadre d'autorégulation. Il s'agit de la démarche axée sur l'intégration des valeurs partagées qui vise justement à ce que les acteurs organisationnels soient en mesure de prendre des décisions éclairées lorsqu'ils sont aux prises avec un problème éthique dans une situation donnée. Cette approche autorégulatoire a été expérimentée par Jutras et Marchildon (2004).

### *6.3.2 L'axe de l'intégration des valeurs*

Dionne-Proulx et Jean (2008, p. 269) définissent ainsi la démarche éthique axée sur l'intégration des valeurs :



[...] un ensemble de pratiques organisationnelles mettant l'accent sur des valeurs co-construites et partagées afin que l'organisation devienne un lieu de forte référence identitaire, de manière à assurer un "mieux-être" et un "mieux vivre ensemble".

Sa mise en œuvre n'est pas sans rappeler les précautions prises pour la démarche éthique de conformité aux normes vue précédemment. Encore là, tout un processus de gestion doit également être initié dans le but d'instaurer une telle démarche éthique, voire une culture éthique susceptible de conduire à une transformation des modes de gestion. Cette démarche vise une recherche dynamique de cohérence et d'harmonisation des éthiques personnelle, professionnelle et organisationnelle. Cela est fait dans le but de favoriser du même coup l'engagement des travailleurs pour des pratiques de gestion alignées sur une stratégie éthique et le partage de sens. L'idée maîtresse de cette démarche consiste à favoriser l'engagement et la responsabilisation du personnel dans un processus dont les valeurs constituent l'élément central pour tous les employés impliqués dans un questionnement d'ordre éthique.

Cette notion de responsabilisation est d'autant fondamentale qu'aucune décision administrative ne peut être prévisible à long terme et que bien souvent, celle-ci est le résultat d'un processus teinté par les conditions propres au milieu d'affaire dans lequel elle est prise (Morin, 2004, p. 204). C'est pourquoi l'idée maîtresse de la présente démarche axée sur les valeurs est d'harmoniser les valeurs personnelles, professionnelles et organisationnelles afin d'aider les personnes à clarifier ensemble les raisons qui les motivent à en arriver à une décision par l'identification des valeurs en jeu et le choix de l'une d'elles.

Cette démarche axée sur l'intégration des valeurs suppose d'abord que chacune des personnes travaillant dans l'entreprise est appelée à définir ses obligations par rapport à elle-même et aux autres. Cela suppose que tous les travailleurs, peu importe leur niveau hiérarchique, sont invités à participer à l'élaboration des nouveaux repères éthiques qui complètent ou modifient les outils éthiques existants. Il peut s'agir par exemple d'un énoncé de valeurs partagées, d'une vision, d'une mission et d'un code d'éthique à valeurs partagées.

Ce qui caractérise la démarche de Jutras et Marchildon (2004), c'est d'abord qu'il s'agit d'une intervention axée sur les stratégies à mettre en œuvre pour que les valeurs s'enracinent et puissent ainsi réduire au minimum les risques en matière d'éthique. Leur document ne propose pas de cadre de référence en éthique organisationnelle, pas plus qu'il ne propose une évaluation des résultats avec un devis de recherche scientifique. En somme, les auteures décrivent de manière détaillée une intervention en éthique menée auprès de la fonction publique québécoise en précisant chacune des étapes. Au plan du diagnostic, celui-ci semble limité aux différents points de repère en matière d'éthique alors que Roussow et van Vuuren (2003) ainsi que Morris *et al* (2002) proposent un diagnostic beaucoup plus complet.

Tout comme Roussow et van Vuuren (2003), Jutras et Marchildon (2004) font aussi remarquer que la mise en œuvre d'une telle démarche s'échelonne sur de longues périodes, voire des années, d'une certaine manière n'est en fait jamais terminée. Il faut également noter que l'étude se veut d'abord un guide pour construire une démarche d'éthique organisationnelle au niveau des organismes publics. En ce sens, comme le notent les auteures, elle est spécifiquement adaptée aux organisations publiques. Il faut noter que cette démarche n'a jamais été expérimentée au niveau des organisations privées.

L'axe d'intégration des valeurs de Jutras et Marchildon (2004) comprend deux phases, soit l'engagement et l'identification des points de repère en matière d'éthique et la consolidation et le développement d'une culture de l'éthique au sein de l'organisation.

#### Phase 1 : L'engagement et l'identification des points de repère en matière d'éthique

Dans un contexte organisationnel, il est important que les valeurs soient partagées pour qu'elles deviennent des points de repère qui permettent aux membres d'une même organisation d'évaluer ce qui est considéré comme acceptable et inacceptable dans l'exercice de leurs fonctions. Ces valeurs constituent ce que les membres de l'organisation considèrent comme important, ce qui est de nature à guider leurs comportements. Cette phase comprend plusieurs étapes que nous présentons ici :

1. *L'engagement de la haute direction.* Cette étape est l'élément clé de la démarche, puisque le succès de celle-ci repose sur l'adhésion de tous les acteurs au projet. La haute direction est invitée à en faire la promotion. Cette annonce doit nécessairement être suivie de mesures qui appuient le projet, telles des allocations financières et humaines directement liées au projet éthique (nomination de responsables, groupe de recherche, etc.);
2. *La création d'un groupe de travail sur l'éthique organisationnelle.* Le but de cette étape est d'assurer un leadership de la démarche éthique. Pour les auteures, la composition du groupe de travail doit représenter la diversité de l'organisation à l'étude;

3. *L'engagement des gestionnaires.* Cette étape débute par une campagne de sensibilisation qui doit être menée auprès de gestionnaires quant à l'importance de l'éthique. Et cela parce que ceux-ci jouent un rôle de premier plan dans le succès de la démarche étant donné qu'ils se situent au centre de presque tous les changements d'une organisation;

4. *La consultation des membres de l'organisation.* Cette étape du diagnostic est cruciale. Les groupes de discussion mixtes sont à préconiser afin d'identifier et de définir les valeurs dites organisationnelles que les membres partagent et auxquelles ils s'identifient. En plus, les membres déterminent également les zones comportant un risque éthique au sein de l'organisation;

5. *L'analyse des résultats de la consultation.* La principale préoccupation de cette étape consiste à donner un sens à l'information recueillie. C'est à cette étape que sont définies les principales valeurs partagées qui font consensus et qui sont retenues ensuite par l'organisation, et les principales zones à risque;

6. *L'énonciation des valeurs organisationnelles.* Cette dernière étape correspond à l'écriture de la charte des valeurs organisationnelles partagées, en tentant de se limiter à 5 ou 6 valeurs. On y retrouve aussi la mission et la vision de l'organisation.

En somme, cette phase vise l'identification des zones à risque et l'énonciation des valeurs co-construites et partagées. Elle se réalise avec une consultation des différents acteurs.

Phase 2 : La consolidation et le développement d'une culture éthique au sein de l'organisation

Cette deuxième phase est plus complexe. Elle vise à dégager les stratégies permettant l'enracinement de ces valeurs. Cette phase donne lieu à une harmonisation des structures pour ensuite consolider et développer une culture éthique au sein de l'organisation. Elle comprend aussi plusieurs étapes expliquées ici :

1. *L'harmonisation des pratiques avec les valeurs organisationnelles.* Les membres de l'organisation sont à nouveau consultés afin d'identifier les pratiques leur permettant d'incarner les valeurs auxquelles l'ensemble de l'organisation a décidé d'adhérer, soit les pratiques souhaitables, voire exemplaires, et ensuite, les pistes de solutions pour les différents risques éthiques que l'on retrouve dans les comportements qui s'éloignent des pratiques souhaitées;
2. *La mise en place d'une structure de gestion des comportements par l'éthique.* Cette étape vise à mettre sur pied une infrastructure composée de mécanismes déontologiques et juridiques qui traitent des pratiques nécessitant un encadrement précis et officiel ainsi que des sanctions en cas de manquement;
3. *L'élaboration d'un programme d'éthique organisationnelle.* Les divers instruments et outils sont regroupés dans un programme dont le but est de contribuer au développement continu d'une culture de l'éthique. Ces outils consistent en la préparation d'activités de sensibilisation et d'apprentissage sur l'éthique, l'élaboration et la diffusion d'outils d'approfondissement sur l'éthique et la création d'espaces de communication et de dialogue éthique;
4. *L'évaluation et le suivi.* La dernière étape consiste en l'évaluation de la démarche elle-même par les membres du groupe et l'évaluation des résultats de la démarche. Tout d'abord, les membres questionnent la pertinence de chacune des étapes, la qualité de leur conception et de leur réalisation, et le degré de réussite atteint. Les critères de réussite ne sont toutefois pas énoncés.

En conclusion, il faut noter dans cette approche l'importance accordée au dialogue afin de faire émerger une culture éthique dans une organisation. Ce dialogue est caractérisé par le fait que les personnes sont invitées à venir échanger des idées dans le but d'élaborer des solutions à leurs dilemmes, tant pour eux que pour la collectivité. Le dialogue proposé se distingue de la négociation du fait qu'il n'est pas question de donner place à une rencontre où se jouent des rapports de force, mais plutôt un endroit où repose l'idée que l'autre est l'égal de soi. Le dialogue permet ainsi de cerner les points de désaccord qui séparent les acteurs organisationnels et de les inviter à en discuter afin d'arriver à un consensus. Le dialogue sert donc, dans cette démarche, d'outil non seulement pour l'identification des vulnérabilités éthiques, mais aussi comme tactique pour résoudre d'éventuels conflits de valeurs. Or, comme Jutras et Marchildon (2004) parlent de programme d'éthique organisationnelle et que le but de ce travail consiste à élaborer et à mettre en œuvre un tel programme, il convient de voir ce qu'il faut entendre par programme d'éthique.

## 7. LE PROGRAMME D'ÉTHIQUE

Plusieurs chercheurs utilisent le terme "programme éthique" pour décrire l'ensemble des activités en éthique se déroulant dans une entreprise. Comme la majorité des modèles s'inscrivent dans le respect de la conformité, il n'est pas étonnant que le programme éthique soit vu comme un programme de conformité éthique qui vise à prévenir et à détecter des violations aux lois.

McKendall *et al* (2002) tout comme Weaver *et al* (1999) conçoivent le programme éthique comme étant un système de gestion et de contrôle des comportements. Ils expliquent qu'un programme d'éthique normative (conformité aux normes) vise d'abord à prévenir et à détecter les violations aux lois. Dans leur

étude empirique, Weaver *et al* (1999) notent que l'intégration de pratiques éthiques normatives ne diminue pas le nombre d'infractions légales. Ces chercheurs en arrivent à la conclusion que les programmes d'éthique servent à habiller les comportements pour éviter d'attirer l'attention sur les gestes illégaux.

Argandoña (2004) adopte une position un peu différente. Il précise que les résultats en éthique sont essentiellement des résultats qui proviennent de l'application du programme d'éthique et qui sont désirables en plus de contribuer à l'amélioration des organisations. La notion de "mieux-être" semble implicite. Il poursuit en mentionnant que le programme d'éthique doit être vu comme un système de gestion et de contrôle du comportement et que ce système permet le contrôle des comportements, la supervision et l'audit de certains processus. Pour cet auteur, les objectifs visés du programme sont triples :

1. Cerner les activités de l'organisation;
2. Identifier les parties prenantes ainsi que les problématiques décisionnelles découlant des relations avec ces parties prenantes;
3. Définir les engagements d'ordre éthique de l'entreprise ainsi que les politiques que l'organisation souhaite adopter.

Ferrell, O.-C, Leclaire et Ferrel, L. (1998) mentionnent que le programme d'éthique doit viser à ce que les employés se conforment aux normes établies par l'entreprise, que ces normes sont spécifiques à celle-ci. Ils ajoutent qu'il est important de prendre en compte les valeurs de l'entreprise ainsi que ses obligations légales, soit une complémentarité entre une approche de conformité aux normes et une approche d'intégration des valeurs. Cependant, ces auteurs ne précisent pas le contenu d'un tel programme, pas plus qu'ils n'expliquent comment le mettre en œuvre. Nous trouvons également les mêmes références chez Yuspeh, Whalen, Cecelie, Clifton, Cobb et Eddy (1999) et chez Felo (2001) qui utilisent cependant les concepts de normes éthiques et de climat éthique.

Paine (1994) est cependant la première à introduire l'idée que les programmes d'éthique dans les entreprises peuvent viser non seulement la conformité (approche hétéronome) dans le but de prévenir et de sanctionner les violations aux lois, mais également les valeurs organisationnelles de manière à *accompagner* les individus pour qu'ils en viennent à s'engager dans une démarche éthique (approche basée sur l'autonomie). Cette auteure décrit une approche basée sur les valeurs qui vise à définir des valeurs organisationnelles et à encourager les acteurs organisationnels à les intérioriser. Elle montre la complémentarité des deux approches en prenant l'exemple d'un centre hospitalier qui se donne comme objectif premier de fournir des soins de qualité à ses clients tout en privilégiant le respect comme objectif secondaire. Le respect des patients est une valeur à laquelle les employés peuvent s'identifier (qui est importante à leurs yeux) en vue de mettre en œuvre les comportements requis pour être respectueux envers les patients et ainsi offrir des soins de qualité.

Tout comme Fisscher et Nijhof (2005), nous remarquons que la forme et le contenu des programmes d'éthique sont peu développés dans la littérature. La section qui suit vise à présenter la littérature pertinente sur le sujet.

## **7.1 Le contenu d'un programme d'éthique**

Comme la plupart des auteurs, Weaver *et al* (1999) ne précisent pas explicitement le contenu des programmes d'éthique. Mais les auteurs expliquent les différentes orientations des programmes d'éthique. On trouve ainsi des programmes a) qui mettent l'accent sur les valeurs et qui visent la responsabilisation des personnes (autorégulation), b) qui cherchent à assurer une conformité légale et qui s'appuient sur le contrôle et la punition (hétérorégulation), c) qui cherchent uniquement à



satisfaire les parties prenantes et finalement, d) qui visent à protéger la direction contre les risques éthiques.

Ces auteurs identifient également les objectifs visés ou les résultats désirés tant pour les programmes visant la conformité que ceux reposant sur les valeurs, soit :

1. Le développement d'une sensibilité éthique (conscientisation des individus par rapport aux questions éthiques);
2. L'engagement organisationnel des individus;
3. La propension au dialogue et la recherche de conseils en matière d'éthique;
4. La prise de décision éthique;
5. La réduction des risques éthiques (conduites inappropriées).

Walker (2004), pour sa part, explique qu'en lien avec la législation américaine (*Sarbanes-Oxley Act – SOX*), le programme d'éthique doit contenir des politiques écrites relatives aux exigences légales et réglementaires, un code d'éthique, des activités de formation, des pratiques facilitant la dénonciation, un programme d'audit, des contrôles de risques, le tout géré par une personne responsable. Dans le cas du *New York Stock Exchange (NYSE)* et du *National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ)*, les exigences portent sur l'adoption d'un code d'éthique qui traite de points précis tels les conflits d'intérêts, la conformité avec les lois et les règlements et la dénonciation.

Dans son article *Ethic Programs : Make Them Real*, Ponemon (1997) décrit certains éléments d'un programme d'éthique tel que décrit par Suzan Jayson, directrice du Bureau d'éthique de KPMG, qui insiste sur la place des valeurs. Il mentionne que l'un des éléments clés permettant de créer des organisations qui soient éthiques réside dans la capacité de celles-ci de rendre légitimes leurs valeurs organisationnelles pour la majorité des employés. Sinon, mentionne-t-il, le

programme devient, au mieux, apathique, et au pire, cynique. C'est pourquoi il propose de privilégier des stratégies qui visent à intégrer de façon dynamique et vivante les valeurs au sein de l'organisation afin de permettre aux acteurs de clarifier les raisons qui motivent leurs choix lors d'une décision comportant une réflexion éthique.

Pour y arriver, il considère que l'entreprise a intérêt à instaurer un support didactique adéquat pour la formation des employés, de même qu'à favoriser l'accès à des personnes-ressources. L'auteur insiste sur la participation de la direction et la mise en place d'outils devant limiter les risques éthiques portant atteinte à l'intégrité de la culture de l'entreprise. Il parle d'officialiser l'éthique, soit en utilisant une logique culturelle ou encore une méthode coercitive. Cependant, il n'explique pas comment y parvenir.

Dans une étude regroupant des dirigeants américains, Gebler (2006) abonde aussi en ce sens. Il explique comment, par une réflexion collective des employés, des administrateurs et des dirigeants, il est possible de faire émerger une véritable culture éthique, soit des valeurs partagées par l'ensemble des acteurs organisationnels. Il souligne que la mesure de cette culture fournit un excellent tableau des endroits à risque où se manifestent les désordres d'ordre éthique au sein de l'organisation. Aucune étude empirique ne vient appuyer ses affirmations. Tout au plus, il rapporte les propos d'un directeur d'association regroupant des responsables en éthique qui explique qu'il faut déplacer notre attention des outils éthiques conventionnels (code, charte, ateliers, etc.) pour se tourner vers le développement d'une pensée critique. Ce passage est nécessaire, affirme ce directeur, voire obligé, puisque les questionnements d'ordre éthique surviennent dans des zones grises où le raisonnement éthique de la personne est mis à rude épreuve.

Brenner (1992), dans une étude de cas menée auprès d'une grande entreprise de haute technologie ayant découvert une fraude majeure dans une de ses succursales, est plus précis sur le contenu du programme d'éthique. Pour lui, un programme d'éthique organisationnelle est composé de valeurs, de politiques et d'activités qui ont une incidence sur l'appropriation des comportements éthiques dans l'organisation. L'auteur note que la plupart des organisations ont un programme d'éthique qui englobe, à la fois, une dimension explicite ou structurelle et une dimension implicite ou comportementale.

La dimension structurelle réfère aux outils visant l'opérationnalisation de l'éthique dans l'entreprise, c'est-à-dire le code d'éthique, les politiques de l'entreprise, l'ensemble du matériel didactique devant favoriser l'apprentissage des comportements éthiques, les séminaires, les programmes d'orientation des nouveaux employés, les ateliers, les mécanismes visant l'exemplarité de la direction, tels les discours, les comportements et les décisions éthiques et enfin, les outils de contrôle interne. Cette dimension réfère en fait à l'hétéronomie, soit la détermination des obligations par une autorité externe. Les normes élaborées sont susceptibles de garantir, dans de bonnes conditions, les interactions entre les acteurs de l'organisation et donc le "mieux vivre ensemble".

Brenner (1992) décrit également une dimension comportementale comme étant la partie invisible du programme, soit la culture organisationnelle en place. Ce système non officiel permet l'accompagnement de l'autre, qui fait le choix de changer son comportement éthique à partir des valeurs susceptibles de guider son comportement, et l'évaluation de la performance du programme d'éthique et des comportements éthiques des travailleurs. L'auteur propose donc d'agir à la fois sur les deux dimensions. La dimension structurelle définit la nature des différentes composantes du programme. Quant à la dimension comportementale, elle prévoit les

différents messages et leurs répercussions sur la culture organisationnelle (voir tableau 1).

Fait important, Brenner (1992) observe que les organisations ont tendance à apporter plus facilement des améliorations aux outils d'un programme afin de l'améliorer, plutôt que de rechercher les défaillances découlant d'un problème d'ordre implicite ou comportemental. Cela a pour effet de maximiser faussement l'importance des outils utilisés au détriment du système informel en place. Cependant, Brenner (1992) ne met pas l'accent véritablement sur une responsabilisation des personnes en vue de favoriser l'émergence de mécanismes et de contrôles internes pour faire leurs propres choix et actions. Il mise davantage sur les comportements exemplaires, implantés de manière volontaire ou coercitive, bien que la dimension implicite prévoie également un accompagnement pour les personnes qui font le choix de modifier leur comportement à partir des valeurs, puis une évaluation de la performance du programme d'éthique et des comportements éthiques des travailleurs.

Sur un continuum allant de l'hétérorégulation complète à l'autorégulation complète, ce choix méthodologique le situe encore du côté de l'hétérorégulation, bien qu'il comporte une part d'autorégulation, puisqu'il reconnaît qu'une personne est libre de modifier sa conduite.

Tableau 1  
Les dimensions de Brenner (1992)

• Dimension structurelle		• Dimension comportementale	
<i>La nature des éléments</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La liste des outils et activités du programme d'éthique</li> <li>- Les objectifs du programme</li> <li>- Les coûts d'implantation du programme</li> <li>- La personne responsable de l'implantation</li> </ul>	<i>La nature du message</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment passer le message (direct ou indirect)?</li> <li>- Démarche volontaire ou punitive? (coercition)</li> <li>- Présence de comportements exemplaires?</li> <li>- La clarté de l'information</li> </ul>
<i>Le contenu (les éléments en place)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'éléments</li> <li>- Le pourcentage d'éléments implicites</li> <li>- Vers qui sont dirigés les éléments?</li> </ul>	<i>Les répercussions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le délai de réaction relativement au programme en place est-il le même partout?</li> <li>- La réaction relativement au programme est-elle la même partout ou varie-t-elle d'une division à l'autre?</li> </ul>

Source : Adapté de Brenner, S. N. (1992). Ethics programs and their dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11(5, 6), p. 395, traduction libre

Quant à la présente recherche, elle s'inspire des travaux de Paine, (1994), de Ponemon (1997), de Brenner (1992) et de Gebler (2006). Elle vise à proposer un programme axé sur l'intégration des valeurs. Elle s'intéresse aux outils à mettre en œuvre pour développer chez les acteurs organisationnels une sensibilité éthique par une meilleure conscientisation relativement aux questions éthiques, une propension au dialogue et une prise de décision éclairée. Elle reconnaît qu'un programme d'intégration des valeurs fait référence à un accompagnement qui favorise chez la personne l'émergence de mécanismes de contrôles internes pour décider d'elle-même et faire ses propres choix et actions. Comme il a été déjà mentionné, cette conception de l'éthique présuppose l'autonomie du sujet, soit sa capacité et sa volonté d'exercer son libre arbitre, un sens du rapport à l'autre (un souci de l'autre) et enfin un "vivre

ensemble” harmonieux qui fait appel à la réflexion et au dialogue. C’est à partir de ces variables que nous travaillons.

## 7.2 Les attributs d’un programme d’éthique efficace

Sur le plan des attributs d’un programme d’éthique, la littérature scientifique est plutôt abondante. D’entrée de jeu, Ponemon (1997) explique que l’adoption d’un programme d’éthique adapté aux besoins de l’entreprise, et qui apporte des solutions tangibles relatives aux enjeux éthiques, a la qualité de favoriser la discussion, peu importe le ou les dilemmes éthiques en jeu et ce, tant dans les bureaux que dans l’entrepôt. L’auteur souligne qu’un programme d’éthique n’est pas une affaire de *one size fits all*. En d’autres mots, chaque situation est particulière et on ne peut pas appliquer une seule solution à l’ensemble des problèmes. Ainsi, le programme d’éthique de l’entreprise X ne peut être transposé à l’entreprise Y, car en faisant cela, on risque de contribuer à l’implantation de valeurs floues ou non représentatives de ce qui se passe à l’interne, entraînant par le fait même un désintéressement des employés à l’égard du programme.

Ponemon (1997) dresse la liste des attributs d’un programme d’éthique efficace :

1. Favorise la discussion, sous forme d’atelier, en traitant de vrais problèmes éthiques se produisant dans l’organisation;
2. Fournit les outils nécessaires afin d’assister l’employé aux prises avec des questionnements d’ordre éthique survenant dans le cadre de son travail;
3. S’assure que l’équipe de direction prend à cœur les questions inhérentes à l’éthique dans l’entreprise. Les outils proposés vont de la semaine de l’éthique à l’utilisation d’affiches promulguant les valeurs propres à l’organisation;
4. Vise à ce que l’équipe de direction devienne l’ambadrice de la démarche éthique dans l’organisation;

5. Amène l'organisation à prendre toutes les dispositions nécessaires afin d'expliquer pourquoi le comportement éthique est une responsabilité personnelle et pourquoi la responsabilité ne peut être déléguée à d'autres que soi-même;
6. Est perçu comme une action visant chacun des membres de l'organisation et non pas seulement quelques membres de la direction, se traduisant par des outils éthiques qui s'adressent à tous les acteurs de l'organisation, sans égard au poste hiérarchique occupé;
7. Fournit tous les outils et ressources nécessaires afin d'isoler et de faire ressortir toutes les pressions subies par un employé pour adopter un comportement contraire à celui désiré.

L'approche de Ponemon (1997) mise sur le dialogue et la responsabilisation. Il semble donc que cette approche est valorisée, bien que peu répandue au sein des entreprises.

Weaver *et al* (1999), dans leur étude menée auprès de 10 000 travailleurs, œuvrant dans six entreprises différentes, précisent quatre éléments qui contribuent à l'efficacité du programme éthique. Le premier élément a trait à la planification du programme et à ses orientations, qui doivent se rattacher aux valeurs organisationnelles que partagent les acteurs au sein de l'entreprise. Le deuxième est en lien avec le suivi qui est donné aux employés. Le troisième concerne la culture éthique, soit le fait que le mode de gestion, le système de récompenses et l'équité deviennent des sujets de discussion dans l'organisation, et enfin que l'éthique fasse partie des discussions et des décisions. La prochaine section précise les effets qu'entraînent de tels programmes.

### 7.3 Les effets d'un programme d'éthique au sein d'une organisation

Dion (2001) reconnaît qu'il y a des rapprochements de plus en plus marqués entre la culture organisationnelle et la culture sociétale, et entre la moralité sociale et l'éthique des affaires lorsque l'entreprise est considérée comme une institution sociale.

Cependant, le programme d'éthique a d'abord la caractéristique d'être le gardien des bonnes pratiques commerciales, surtout en période de turbulences économiques. Le programme aide à resserrer les pratiques commerciales souhaitées et à guider les personnes aux prises avec de nombreux changements. Ainsi, dans son enquête, McNamara (2009) propose à l'entreprise la possibilité d'instaurer une culture favorisant le travail d'équipe, l'entraide, le partage de renseignements, ce qui améliore considérablement la productivité globale de celle-ci. De plus, les employés en arrivent à mieux percevoir les enjeux éthiques et leurs conséquences. Lorsque l'éthique est abordée avec sérieux dans l'organisation, les employés se sentent en confiance pour aborder des sujets délicats. Ils voient les enjeux qui en découlent et sont en mesure d'aller chercher l'aide nécessaire dès qu'ils sentent que la situation s'y prête.

McNamara (2009) dresse une brève liste des avantages liés à l'existence d'un programme d'éthique dans une organisation. Celui-ci permet de :

1. Établir un modèle éthique pour l'entreprise;
2. Connaître les besoins (outils) favorisant le comportement éthique;
3. Faire connaître les valeurs et les comportements souhaités;
4. Favoriser une harmonisation entre les comportements désirés et les valeurs établies;
5. Développer une sensibilité aux problèmes liés à l'éthique (le réflexe éthique);



6. Intégrer des processus facilitant le dénouement des problèmes éthiques;
7. Incorporer une structure visant la résolution de dilemmes;
8. Évaluer le programme en cours et de faire les mises à niveau appropriées;
9. Envoyer, finalement, un puissant signal à tous les employés de l'organisation quant à l'importance que la direction accorde aux questions éthiques, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Quant à Schinnerer (2003), il rapporte certains résultats empiriques relativement à l'implantation des programmes d'éthique. Une première étude, conduite en 1999 par *The Business of Society Review*, montre une relation entre les orientations éthiques des entreprises et leur performance financière. En effet, les compagnies qui implantent un programme éthique efficace ont des résultats de 200 à 300 % supérieurs en termes de valeurs ajoutées à celles n'en possédant pas. L'auteur rapporte également les résultats d'une étude effectuée par la DePaul University en 1998 auprès de 300 entreprises faisant partie du Fortune 500 et qui montrent que les organisations qui ont développé une culture éthique ont un retour sur l'investissement deux fois supérieurs aux entreprises qui ne se sont pas préoccupées d'établir une telle culture. L'année précédente, en 1997, cette même université avait noté que les organisations qui avaient un engagement fort envers des normes éthiques présentaient une meilleure performance financière que celles n'en ayant pas. Enfin, l'auteur rapporte une étude menée par l'University of Southwestern Louisiana dans laquelle les chercheurs ont montré que la publicité négative au sujet des comportements non éthiques avait pour effet de faire baisser le prix des actions pour un minimum de six mois, bien que cela puisse être pour encore plus longtemps.

Enfin, le programme d'éthique diminuerait le vol à l'interne, spécialement chez le personnel occupant des emplois de haut niveau. L'auteur conclut qu'il est très rare de retrouver des entreprises ayant une bonne santé financière et en étant dépourvues de solides fondations éthiques (Schinnerer, 2003, p. 53-55).

Si les effets du programme d'éthique sont positifs, il est alors intéressant de s'intéresser aux facteurs qui peuvent influencer le succès ou l'échec d'un tel programme.

#### **7.4 Les facteurs de succès et d'échec d'un programme d'éthique**

Gebler (2006), dans une étude conduite auprès de dirigeants américains, met l'accent sur la culture organisationnelle comme principal levier visant à favoriser le comportement éthique de la part d'employés. Il explique qu'une analyse en profondeur de la culture éthique en place dans l'organisation peut permettre de mieux saisir les retombées positives du programme d'éthique d'un temps X à un temps Y. Il a noté qu'une grande majorité de dirigeants trouvait qu'il était définitivement plus efficace d'apporter des modifications à la culture de leur entreprise que de travailler sur d'autres dimensions afin d'améliorer le comportement éthique de leurs employés. Mais plus encore, l'étude a montré que la culture de l'entreprise est l'un des plus importants facteurs qui peut influencer l'adoption de comportements plus éthiques chez les cadres supérieurs dans leur organisation, et donc le succès ou l'échec du programme. De plus, pour que les changements se produisent, Gebler (2006) reconnaît l'importance d'une élaboration conjointe (participation des employés) du programme d'éthique. Et l'émergence d'une culture éthique, souligne le chercheur, débute, d'une part, par la connaissance de la manière dont les employés abordent le problème éthique et, d'autre part, par les valeurs en place pour les aider à dénouer les dilemmes éthiques. Pour y parvenir, l'organisation doit connaître les forces et les faiblesses de chacune des fonctions de l'entreprise et leur propension à dévier de leur voie éthique. Son étude le conduit à reconnaître que l'organisation doit savoir si elle est disposée, voire prête, mais surtout déterminée à développer une telle culture. La connaissance d'une telle information nécessite une analyse en profondeur. À cet effet, Gebler (2006) mentionne qu'à travers des questions relatives au respect de soi et des

autres, à l'imputabilité des décisions, à la responsabilisation relative au succès de l'entreprise et à la perception du code d'éthique, il est possible de déterminer la volonté de l'entreprise. En terminant, Gebler (2006) fait état de trois consignes pour réussir à implanter un programme visant à favoriser une culture d'ordre éthique dans une organisation :

1. Mettre en œuvre des procédures permettant de traduire les données qualitatives de l'organisation en données quantitatives afin de faciliter la transmission de l'information tant à l'interne qu'à l'externe;
2. Mettre en œuvre des instruments visant à mesurer les changements au niveau de la culture organisationnelle;
3. Mettre sur pied une procédure visant à mesurer la demande de ressources nécessaires pour que l'organisation puisse rencontrer ses objectifs d'intégrité.

D'autres facteurs de succès ont également été décrits par Schinnerer (2003), soit la mise en place : a) de mécanismes qui transmettent clairement les valeurs de l'entreprise, b) d'une stratégie efficace, c) d'objectifs alignés sur des procédures servant à guider la prise de décision, d) de politiques et de procédures favorisant l'implantation du programme, e) d'une évaluation du programme implanté, f) de politiques devant inciter l'adoption de comportement éthique, g) d'ateliers et des discussions d'ordre éthique, h) de dirigeants servant de modèles éthiques aux employés, i) de ressources adéquates pour son bon fonctionnement et, j) de valeurs organisationnelles qui s'harmonisent à celles des employés. Contrairement à Gebler, qui mise sur le respect de soi et de l'autre, sur l'élaboration conjointe du programme et sur la participation des travailleurs, Schinnerer (2003) met l'accent sur la nécessité de planifier des mécanismes de mise en œuvre bien cernés.

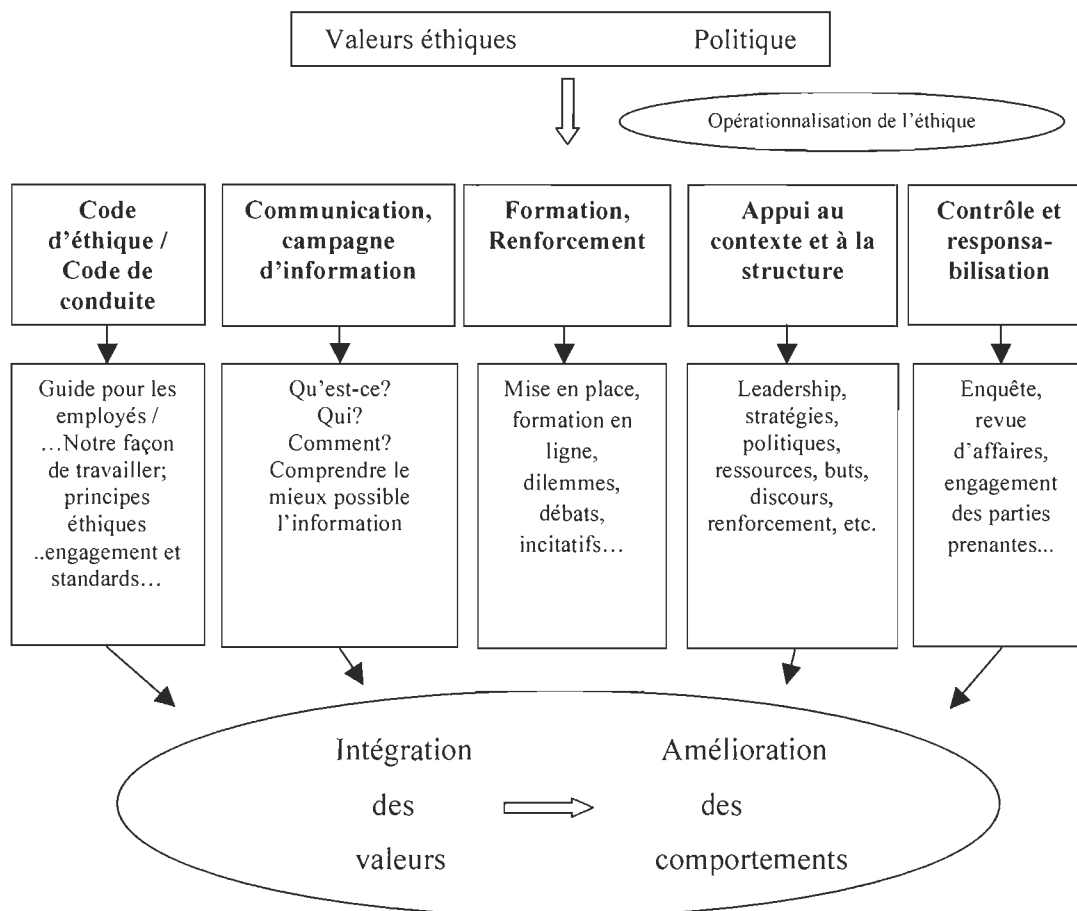
L'Institute of Business Ethics (IBE), propose un modèle (figure 1) qui regroupe les éléments favorisant l'opérationnalisation d'un programme d'éthique efficace.

Il faut noter ici que les valeurs sont à la base de ce modèle, mais l'auteure insiste sur le fait qu'elles ne peuvent s'actualiser que si l'on met en place des mécanismes de formation, de communication, d'appui, de contrôle et de responsabilisation. Le modèle est fort intéressant.

Quant à Dubinsky (2002), elle note qu'il n'existe pas de recettes pour implanter un programme d'éthique. Elle fait référence aux exigences établies par le Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO) quant aux meilleures pratiques établies dans les industries. Dubinsky (2002) souligne que le succès d'un programme d'éthique va bien au-delà de l'action d'élaborer un code de conduite ou d'éthique qui serait par la suite expédié à tous les employés d'une entreprise.

En fait, c'est la manière dont le code est élaboré qui permet de vérifier la sensibilité portée par l'entreprise à cette question.

Figure 1  
Les éléments d'un programme d'éthique efficace



Source : Adapté de l'Institute of Business Ethics (IBE). (2008) Saisie le 14 octobre 2010 (traduction libre) <http://www.ibe.org.uk/codesofethics/codes1.html>

À cet effet, Dubinsky (2002) présente une série de mesures visant à maximiser les chances de réussite lors de l'élaboration et de l'implantation d'un programme de conformité :

1. Établir des normes de conformité et de procédures :
  - a. Publier et distribuer un code d'éthique et de bon comportement;
  - b. S'assurer que chaque employé possède son exemplaire;
  - c. Mettre en œuvre un processus de reconnaissance envers le code d'éthique;

- d. Créer un code qui répond aux besoins de l'entreprise;
  - e. Mettre en application des règles facilement accessibles;
2. Identifier les personnes responsables et leur attribuer des responsabilités :
    - a. Nommer un responsable en éthique qui prendra charge du programme éthique;
    - b. Établir une communication constante avec les hauts dirigeants;
    - c. Fournir des ressources humaines qualifiées au responsable en éthique;
    - d. Définir le champ d'action et les outils au plan éthique;
  3. Prendre des précautions au moment de déléguer des pouvoirs discrétionnaires :
    - a. Faire une bonne sélection du personnel avant l'embauche;
    - b. Instaurer des critères de performance pour l'embauche de cadres;
    - c. Reconnaître les bonnes ressources humaines avant toute fusion.
  4. Bien communiquer les politiques d'affaires de l'entreprise :
    - a. Conduire une campagne de sensibilisation continue;
    - b. Mandater des personnes pour promouvoir le programme éthique;
    - c. Produire un matériel didactique performant;
    - d. Planifier la formation en prenant des exemples provenant des lieux de travail.
  5. Prendre des mesures raisonnables pour assurer la conformité aux normes en utilisant les systèmes d'audit et de surveillance, les mettre en œuvre et en faire la promotion :
    - a. Mettre en place un comité éthique qui aura la responsabilité de coordonner le programme à travers l'entreprise;
    - b. Mettre une ligne téléphonique ouverte 24 heures pour les employés;
    - c. Traiter les plaintes éthiques avec respect;
    - d. Avoir une politique de délation uniforme.
  6. Renforcer la conformité aux normes à travers l'action disciplinaire :
    - a. Consigner dans un document toutes les transgressions éthiques;
    - b. Nommer une personne responsable de les traiter.
  7. S'assurer de prendre les mesures adéquates pour que tout comportement délinquant ne se reproduise plus :
    - a. Produire un rapport aux hauts-dirigeants une fois par année;
    - b. Le responsable en éthique se rapporte régulièrement à la plus haute instance décisionnelle;
    - c. L'organisation surveille sa conformité aux normes;
    - d. Réévaluer la réglementation en place afin d'améliorer la situation en cas de manquements;
    - e. Procéder à une évaluation du programme deux fois par année avec un consultant externe.

En somme, Dubinsky (2002) met davantage l'accent sur les mécanismes d'implantation et de suivi que sur le contenu du programme.

Tout comme l'Institute of Business Ethics, elle explique que l'organisation doit aussi faire preuve d'efficacité envers ses employés en quête d'une solution d'ordre éthique. Le service à leur égard doit être prompt et précis et la solution doit être applicable. L'employé doit recevoir la documentation complète sur le programme d'éthique en place ainsi que le matériel nécessaire pour son fonctionnement. La direction doit être totalement impliquée, de corps et d'esprit, dans le programme et prévoir des séances d'information et de formation afin de faciliter l'intégration du programme d'éthique. Elle doit appuyer de façon concrète le programme d'éthique et investir les sommes d'argent nécessaires à son bon fonctionnement. L'adhésion au programme et le respect des pratiques commerciales par les employés peuvent être appuyés par une politique de récompense et de coercition. Toutefois, l'élaboration d'une charte des valeurs constitue l'élément central du programme, dont l'objectif est de guider la façon de traiter avec les gens à l'interne et à l'externe.

Grace et Hauptert (2006) mettent aussi l'accent sur des mécanismes susceptibles de permettre que les valeurs puissent s'actualiser (exemplarité, discussion, soutien, responsabilisation et dénonciation) et sur des outils de nature hétérorégulatoire (code, charte de valeurs, politiques, etc.). Leur recherche les amène à faire reposer leur programme sur trois vecteurs qui se supportent l'un l'autre :

1. Encourager (*Encourages*) est représenté par toutes les actions mises en œuvre par la direction en appui aux travailleurs, soit l'exemplarité et la prédisposition à discuter de l'éthique dans l'entreprise afin de tracer une voie éthique pour que les travailleurs adoptent ultimement le comportement désiré dans leurs fonctions;

2. Appuyer (*Supports*) vise les outils à mettre en place afin d'aider les travailleurs à prendre des décisions éclairées en vue d'adopter un comportement éthique. Ces outils vont du code d'éthique à la charte des valeurs, des politiques en place, des normes et des standards jusqu'aux ateliers supervisés (groupes de discussion) par des professionnels afin de discuter des pistes de solutions possibles aux différents enjeux éthiques rencontrés dans le cadre de leur travail;
3. Décourager (*Deters*) est le vecteur qui voit à responsabiliser les personnes afin qu'elles mettent un terme à des comportements non désirés en signalant les acteurs fautifs de manipulation abusive d'un individu ou d'un groupe et en signalant l'existence de malversations de la part d'autres individus ou groupes.

Selon ces chercheurs, le succès d'un programme d'éthique passe par une gouvernance à toute épreuve reposant sur une série de procédures caractérisées par la transparence. Les auteurs partagent l'idée, largement véhiculée, selon laquelle le pouvoir corrompt et le pouvoir absolu corrompt assurément. Or, si tel est le cas, le programme doit inclure des mécanismes afin d'empêcher une trop forte concentration de pouvoir entre les mains d'une personne ou d'un comité. Les auteurs rappellent que plus un employé est informé des risques inhérents à sa fonction, moins il y a de danger qu'il adopte un comportement non éthique.

À partir de tout ce bagage relatif aux programmes d'éthique, nous croyons être maintenant mieux outillés pour concevoir un programme qui puisse répondre aux besoins des organisations. Ce programme doit permettre d'atteindre l'objectif de cette recherche, soit que tout acteur travaillant dans une organisation déterminée et ce, quelle que soit son unité d'appartenance, parvienne à inclure dans son mode de décision et d'action des paramètres d'ordre valoriel de manière à dénouer les enjeux éthiques issus de sa pratique quotidienne.



Ainsi, nous faisons le choix d'aller encore plus loin que Brenner en mettant l'accent véritablement sur la dimension implicite ou comportementale du programme et en misant sur une responsabilisation des personnes. Pour atteindre cet objectif, il est recommandé, à l'instar de l'Institute of Business Ethics (2008), d'accompagner les acteurs organisationnels de manière à ce qu'ils apprennent à bien circonscrire ce qu'est un problème éthique lorsqu'il survient et à favoriser l'émergence de mécanismes et de contrôles internes (valeurs) afin de fonder leurs choix. C'est donc la dimension implicite du programme qui est travaillée dans cette recherche.

Comme il en a déjà été fait mention, cette conception de l'éthique présuppose l'autonomie du sujet, mais également un sens du rapport à soi et à l'autre, et fait appel à la réflexion et au dialogue. Comme la littérature documente peu les dispositifs à mettre en œuvre dans cette conception de l'éthique, nous voulons précisément combler cette lacune en proposant les dispositifs à inclure dans le programme en vue d'atteindre les objectifs souhaités.

## 8. LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS ÉTHIQUES D'ENTREPRISE

Dionne-Proulx et Jean (2008) définissent ainsi la notion :

... un dispositif éthique comprendra toutes les mesures prises dans une organisation afin d'assurer ou d'améliorer la qualité des décisions et des actions dans une perspective de mieux-être et de mieux vivre-ensemble. Les dispositifs les plus fréquemment utilisés actuellement dans les organisations sont : les codes d'éthique ou de conduite, les codes de déontologie et les mécanismes de dénonciation.

Fait à noter, les dispositifs décrits ci-dessus sont les mêmes éléments que Morris *et al* (2002) incluent dans leurs éléments de structure.

D'autres auteurs proposent des dispositifs originaux. Toujours dans l'optique de concrétiser les valeurs promues dans l'entreprise, Fayol (2002) propose d'inclure dans les pratiques organisationnelles ou le code d'éthique un droit d'initiative, par exemple, décider de dénoncer une situation, et ce, pour tous les travailleurs, pouvant aller dans certaines circonstances jusqu'au droit d'opposition, c'est-à-dire le droit de refuser d'exécuter une tâche ou d'approuver une décision dans le cas où un ordre hiérarchique est susceptible de mettre en jeu la responsabilité de celui qui agit. Fayol (2002) explique que ces droits sont susceptibles de s'exercer si un ordre hiérarchique va à l'encontre des valeurs co-construites et véhiculées dans l'organisation. Claude (2002) précise également un autre dispositif. Il explique :

À partir du moment où une équipe s'est défini des valeurs, tout membre de l'équipe doit être incité et autorisé à susciter un débat s'il considère qu'il y a un écart entre la situation qu'il vit et une ou des valeurs de référence. (p. 49).

En fait, Dionne-Proulx et Jean (2008) proposent d'étendre ce dispositif pour résoudre tout conflit entre les valeurs professionnelles de l'équipe et les valeurs organisationnelles.

Récemment, d'autres dispositifs ont été mis en œuvre par certaines entreprises qui ont tenté de faire vivre leurs valeurs à travers leurs mécanismes de fonctionnement.

## 8.1 Les dispositifs du Groupe Électricité de France (EDF)

Le Groupe Électricité de France (EDF) rassemble des entreprises œuvrant dans plusieurs pays et qui concourent, pour la plupart, à une mission commune, soit de mettre l'énergie à la disposition du plus grand nombre de personnes. EDF a déployé sa démarche éthique dans l'ensemble des sociétés qui composent le Groupe en Europe et dans le monde. Lancée en 2003, cette démarche construit l'identité du Groupe autour d'une charte et de cinq valeurs fondamentales : respect de la personne, respect de l'environnement, performance, solidarité et intégrité. (Électricité de France, 2010, [http://fr.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento\\_ethique\\_200901\\_vf.pdf](http://fr.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento_ethique_200901_vf.pdf)).

Des principes d'action collective régissent les relations du Groupe avec ses partenaires (clients, salariés, actionnaires, fournisseurs et collectivités). Les salariés du Groupe sont d'ailleurs invités à respecter une éthique professionnelle décrite dans un mémento de bonnes pratiques qui reprend les situations à risques les plus courantes : le respect de la législation, la protection des actifs, le conflit d'intérêts, la confidentialité, les activités politiques, l'expression publique, la corruption, le harcèlement et les cadeaux.

Le Groupe explique dans le *Mémento éthique du Groupe EDF* le comportement attendu et présente ensuite certains questionnements qui doivent aider les acteurs à prendre leurs décisions. Ce mémento propose une méthode comportant plusieurs étapes et portant sur l'analyse d'un problème éthique :

#### Première étape : Analyse de la situation

- a) prendre du recul, réfléchir sereinement;
- b) se demander pourquoi et pour qui cette décision est difficile;
- c) imaginer les conséquences (certaines et probables).

#### Deuxième étape : Présentation des options

- a) se rappeler l'objectif de la décision et la confronter dans son ensemble;
- b) consulter la documentation disponible (charte, code, Mémento, Principes...);
- c) utiliser son expérience, consulter, imaginer des scénarios.

#### Troisième étape : Décider et agir avec confiance

- a) préciser les responsabilités de chacun;
- b) choisir la meilleure option;
- c) diffuser la décision en mettant l'accent sur les raisons soutenant celle-ci.

#### Quatrième étape : Valider sa décision

- a) tirer profit de l'expérience;
- b) vérifier si les attentes sont corroborées à la décision prise.

En complément, le document propose quelques questions qui peuvent être utiles en cas de décisions difficiles, comme :

1. Est-ce honnête?
2. Est-ce que je me sens vraiment à l'aise avec cette décision?
3. Est-ce que je vais bien dormir ce soir?
4. Et si on me faisait à moi ce que je suis en train de faire aux autres?
5. Et si mon enfant, mon père, mes amis, mes collègues apprenaient cela?
6. Et si cela paraissait dans le journal?
7. Et si tout le monde faisait cela?

Le document propose également quelques signaux d'alerte, par exemple :

1. Oui, mais seulement pour une fois;
2. Personne ne doit savoir que...;
3. Fermez les yeux sur...;

4. S'il fallait respecter tous les règlements, on ne pourrait plus travailler..., etc. ».

Enfin, EDF a mis sur pied un Comité d'éthique afin d'assurer le respect des valeurs dans les sociétés du Groupe. En cas de non-respect, tout partenaire (externe ou interne) peut choisir d'alerter le délégué à l'éthique du Groupe tout en étant assuré d'une confidentialité à toute épreuve.

Comme on peut le constater, les dispositifs éthiques sont très explicites. Il est question de valeurs transposées dans la réalité quotidienne, de principes d'action qui précisent les responsabilités des différents acteurs, de la définition des situations à risques les plus courantes et des conduites exemplaires. Ces dispositifs s'adressent à tous les acteurs du Groupe.

La démarche retenue par le Groupe EDF pour l'élaboration et la contextualisation des valeurs est celle d'une discussion ouverte avec les représentants des salariés afin d'élaborer ensemble des principes d'action collective applicables à toutes les sociétés du Groupe dans le monde. Ce faisant, le Groupe s'assure une meilleure intériorisation des valeurs et une plus grande responsabilisation des personnes.

## **8.2 Les dispositifs de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)**

En 2001, l'AFPA a d'abord fait circuler dans l'entreprise un livret intitulé "Charte d'éthique" qui reproduit en clair les valeurs que l'entreprise tient à promouvoir. Ces valeurs ont été déterminées de manière unilatérale par la direction

de l'entreprise. L'AFPA a ensuite entrepris de traduire ces valeurs en principes d'action. Par exemple, pour ce qui est de la valeur "solidarité", le principe d'action est le suivant : « Tous travaillons ensemble pour répondre aux besoins des clients ». Bien qu'il eut été intéressant pour cette firme de les définir toutes, celle-ci a plutôt choisi de ne faire porter cette concrétisation que sur quelques valeurs, privilégiant ainsi les enjeux qu'elle-même considère comme étant les plus importants.

Un travail a aussi été engagé pour donner aux gestionnaires des repères d'action dans des domaines comme les modes de décision, le dialogue et l'animation des équipes. Ceux-ci renforcent les outils managériaux déjà existants comme la formation et l'évaluation annuelle. Les cadres bénéficient entre autres d'un *coaching* et travaillent sur les liens entre les valeurs institutionnelles, les principes managériaux et les situations de travail au quotidien. Le rôle du gestionnaire et de son équipe est un autre axe de déploiement des valeurs sur lequel l'entreprise veut insister, d'abord dans l'objectif de créer les conditions d'un collectif qui a le sentiment partagé d'un fonctionnement légitime. De plus, l'entreprise songe également à produire un guide permettant aux équipes de partager les repères et de trouver des réponses à certaines questions (Claude, 2002).

## 9. LES DIFFÉRENTS OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

Parmi les dispositifs les plus spécifiques à l'éthique se trouvent les différents outils d'aide à la prise de décision. Nous proposons ici certains de ces outils qui rejoignent en partie l'outil proposé par le groupe EDF.

## 9.1 La méthode narrative de Cadoré

Cadoré (1997) propose une méthode d'éthique d'ordre clinique, donnant ainsi prédominance au récit ou au conte, voire à l'expérience de personnes aux prises avec une situation problématique. Selon l'auteur, cette méthode permet aux acteurs confrontés à une situation complexe de prendre conscience des valeurs qui leur sont propres et qui, incidemment, influencent leur engagement dans l'action (Cadoré, 1997, p. 22-23). Il s'agit d'une méthode narrative qui permet une analyse *a posteriori* de différentes problématiques. Cette distance favorise « le recul afin que les acteurs engagés dans une situation en arrivent à une compréhension éthique plus approfondie des problèmes de jugement professionnel auxquels ils font face ». À terme, ils sont en mesure de formuler et de présenter une argumentation complète permettant de justifier leur position et d'établir des accords ou des constats de désaccord sur les différentes opinions, afin d'élaborer une solution finale collective qui fait du sens pour eux, et ce, en vue d'une prise de décision éventuelle face à des problématiques similaires.

L'idée étant que les personnes parviennent ainsi à la source de leur propre créativité éthique et contribuent ainsi à la construction d'un habitacle commun, que Cadoré appelle un "ethos" d'équipe. Ce travail se traduit par une remise en question de l'ancien "ethos" qui apparaît comme inachevé ou en quête d'une plus grande cohérence dans l'action. La méthode propose que l'on inscrive un récit d'expérience dans les réunions hebdomadaires et que l'on en fasse la lecture à intervalle régulier.

Ce décalage, voire cette distance entre l'expérience et la lecture *a posteriori*, favorise la prise de recul utile pour la structuration de l'autonomie des personnes, voire pour les modifications progressives des modalités d'opération d'une équipe

donnée. Cette méthode peut s'avérer un outil efficace d'intégration de l'éthique dans l'entreprise et de son appropriation par les acteurs en cause.

## **9.2 La méthode délibérative de Legault**

Un peu comme le groupe EDF le propose, cette méthode délibérative repose sur quatre phases. La première consiste à prendre conscience de la situation, la deuxième vise à clarifier les valeurs conflictuelles de la situation, la troisième conduit à prendre une décision éthique par la résolution rationnelle du conflit des valeurs dans la situation et la quatrième vise à établir un dialogue réel avec les personnes impliquées (voir tableau 2).

La méthode délibérative est avant tout un outil permettant à des acteurs aux prises avec un dilemme éthique d'amorcer un dialogue en favorisant la mise en commun d'un ensemble d'informations relatives à une situation donnée. Les personnes se servant de cette méthode sont invitées à réfléchir ensemble afin d'identifier le conflit de valeurs en cause dans le but de le dénouer. Les acteurs parviennent ainsi à formuler les principaux arguments qui sous-tendent le choix de la valeur qui sera retenue et en arrive à argumenter la décision finale.



**Tableau 2**  
**Grille de délibération**

<b>Phase 1 – Prendre conscience de la situation</b>	
Étape 1	Répertorier les éléments majeurs de la situation
Étape 2	Formuler le dilemme
Étape 3	Résumer la prise de décision spontanée
Étape 4	Analyser la situation des parties
Étape 5	Énumérer les lois, les normes et la réglementation impliquées dans la situation
<b>Phase 2 – Clarifier les valeurs conflictuelles de la situation</b>	
Étape 6	Faire une réflexion critique sur le rôle des émotions dans la prise de conscience de la situation
Étape 7	Nommer les valeurs qui sont effectivement agissantes dans la prise de conscience de la situation
Étape 8	Identifier le principal conflit de valeurs qui forme le dilemme de la situation
<b>Phase 3 – Prendre une décision éthique par la résolution rationnelle du conflit de valeurs dans la situation</b>	
Étape 9	Identifier quelle valeur a préséance dans la situation
Étape 10	Formuler les principaux arguments qui expliquent pourquoi cette valeur est jugée prioritaire dans la situation
Étape 11	Préciser les modalités de l'action compte tenu de l'ordre de priorité dans les valeurs
Étape 12	Faire une réflexion critique sur la prise de décision
<b>Phase 4 – Établir un dialogue réel avec les personnes impliquées</b>	
Étape 13	Formuler et présenter une argumentation complète permettant de justifier sa position
Étape 14	Écouter les remarques et les commentaires afin de pouvoir encadrer la discussion
Étape 15	Établir des accords ou des constats de désaccord sur les différents points de vue qui mènent à une solution finale collective

Source : L. Racine, G.A. Legault et L. Bégin (1991). *Éthique et ingénierie*, Montréal, McGraw-Hill, p. 34.

### 9.3 La grille d'aide à la décision de Fortin

Fortin (2004) propose une méthode permettant au professionnel qui se trouve confronté dans sa pratique à un problème éthique complexe d'aborder celui-ci avec le plus de rigueur possible. Sa méthode comporte dix étapes, rappelant ainsi la méthode délibérative, mais à la différence que sa grille de décision vise spécifiquement à offrir une aide aux personnes se trouvant dans une relation d'aide professionnelle. Fortin (2004) répond ainsi à une demande maintes fois exprimée par

des groupes de professionnels et d'intervenants aux prises avec des problèmes éthiques avec leurs clientèles (voir tableau 3).

Tableau 3  
Grille d'aide à la décision

1 <sup>re</sup> étape	La présentation descriptive du cas
2 <sup>e</sup> étape	S'agit-il vraiment d'un problème d'ordre éthique et pourquoi?
3 <sup>e</sup> étape	Les personnes impliquées à des degrés divers dans la problématique ou touchées par une éventuelle prise de décision
4 <sup>e</sup> étape	Ce qu'il est important de considérer pour chacune des personnes en cause dans cette situation
5 <sup>e</sup> étape	La valeur principale et les autres valeurs qu'il est essentiel de préserver ou de promouvoir dans cette problématique
6 <sup>e</sup> étape	La recherche et l'appréciation des règles, des lois et des normes qui s'appliquent dans ce cas
7 <sup>e</sup> étape	La recherche des options permettant de résoudre cette problématique
8 <sup>e</sup> étape	L'identification des conséquences prévisibles de l'adoption de chacune des options envisagées
9 <sup>e</sup> étape	La prise de décision
10 <sup>e</sup> étape	L'évaluation de la démarche de résolution du problème et de l'intervention

Source : Fortin, P. (2004). Une méthode d'analyse des pratiques d'intervention de soutien clinique et de gestion, perçues sous l'angle de l'éthique. In P. Fortin et P. P. Parent (dir.), *Le souci éthique dans les pratiques professionnelles. Guide de formation*, p. 201-227, Paris : L'Harmattan.

L'auteur précise que sa méthode est le résultat d'une multitude de rencontres auprès des personnes offrant des services professionnels, issus de différents milieux, et que sa seule préoccupation fut celle de trouver un moyen efficace d'aborder les questionnements d'ordre éthique qui surviennent dans l'exercice de leurs fonctions. Dans un but avoué de ne pas décourager ceux et celles qui désirent utiliser sa méthode, Fortin (2004) mentionne qu'elle a été élaborée afin de permettre d'aborder un problème éthique de façon à ce que ce soit le plus satisfaisant possible, autant pour soi-même que pour ceux et celles qui seront éventuellement impliqués dans la prise de décision ou touchés par celle-ci, précisant ainsi toute l'importance attribuée au sens du rapport à l'autre.

Cette méthode, affirme-t-il, permet de reconnaître les valeurs en jeu dans une situation problématique, qu'elles proviennent du professionnel en action ou des personnes impliquées. Elle favorise le dialogue et la prise de responsabilité individuelle et collective. C'est donc aux personnes qui s'engagent dans le processus de décider elles-mêmes les valeurs qu'elles doivent privilégier dans la situation et les règles pertinentes qui s'appliquent. Cette méthode se veut donc objective sur le plan moral (Fortin, 2004, p. 136).

Enfin, Fortin (2004) souligne toute l'importance que l'on doit accorder au consensus, sans nécessairement que cet objectif ne soit atteint. En effet, à son avis, la recherche du consensus peut, dans certaines circonstances, nuire à une réflexion en profondeur. Il peut arriver que le désaccord soit souhaitable parce que la réflexion n'est pas assez mûre ou parce qu'il nous manque des éléments nécessaires pour résoudre la problématique qui nous préoccupe. À son avis, loin de paralyser la dynamique d'une équipe d'intervenants, le désaccord peut, à l'occasion, favoriser la créativité au sein d'un groupe et témoigner d'un sens aigu des responsabilités de chacun. Cette position sur le consensus par rapport au désaccord le distingue de Legault (2003).

Par ailleurs, une telle approche exige de la part des participants à la discussion qu'ils assument le poids du désaccord, c'est-à-dire qu'ils soient en mesure de vivre avec l'inconfort qu'il suscite, de justifier leur position respective tout en demeurant ouverts à la discussion, comme le mentionne l'auteur (Fortin, 2004, p. 136).

En somme, toute démarche éthique suppose que l'entreprise procède d'abord à un diagnostic de sa situation pour ensuite mettre en œuvre une démarche éthique

répondant le mieux à ses préoccupations immédiates. La démarche d'intégration des valeurs proposée constitue une contribution originale, étant donné qu'elle vise à tracer les grandes lignes d'une démarche d'intervention participative au sein d'une entreprise qui met l'accent sur le dialogue et les valeurs. Elle permet de situer celle-ci quant à son développement éthique actuel, à lui proposer un cheminement et des outils d'intervention dans le but d'en arriver ultimement au déploiement d'une véritable dynamique éthique axée sur les valeurs.

Comment parvenir à développer et à harmoniser une telle dynamique éthique au sein d'une organisation qui met l'accent sur l'intégration des valeurs au niveau des différentes sphères administratives, tout en préservant l'autonomie des acteurs, le sens du rapport à l'autre, la réflexion et le dialogue au sein de l'entreprise? Tel est le questionnement qui nous habite.

## 10. LE MODÈLE CONCEPTUEL

Selon Pasquero (2004), l'un des défis auquel se heurtent actuellement les études en gestion tient au fait qu'elles s'insèrent à l'intérieur de nombreuses réalités sociopolitiques, obligeant ainsi le chercheur à se soumettre à de nombreuses lectures se référant souvent à des courants théoriques distincts. À ce propos, l'auteur souligne que les courants classiques inhérents aux théories des organisations sont de moins en moins adaptés aux réalités de l'entreprise moderne et de son environnement dit sociétal. En effet, la majorité des théories inhérentes aux organisations ont été élaborées à une époque où l'environnement de l'entreprise était considéré par les chercheurs comme un facteur beaucoup plus simple qu'il ne se révèle aujourd'hui. Cette attitude réductionniste relativement à une variable jugée fondamentale

aujourd'hui a engendré l'élaboration de recherches qui, pour la majorité, furent effectuées par le biais des approches classiques du marché économique.

Les analyses de type positiviste avec des données empiriques, accompagnées de variables explicatives et ayant comme point d'appui des décideurs uniformément orientés par une seule et même rationalité, soit la maximisation des profits, rappellent bien cette réalité. En fait, plusieurs de ces recherches visent surtout à expliquer ou à mettre en valeur l'efficacité organisationnelle.

Aujourd'hui, la plupart des spécialistes de la gestion, dont Pasquero (2004), conviennent que l'environnement de l'entreprise est beaucoup plus complexe. Et cette complexité a entraîné une rupture avec la rationalité économique classique. Voilà pourquoi nous observons aujourd'hui des changements chez certains dirigeants quant à leur recherche d'efficacité reposant sur des approches porteuses de valeurs et les conduisant bien souvent vers des rationalités dites multiples et non prévisibles. Ainsi, il est possible d'observer aujourd'hui des dirigeants qui s'opposent au fait de séparer la rentabilité de la légitimité de celle-ci.

Un nouveau paradigme apparaît et tend à redéfinir la présente structure organisationnelle telle qu'on la voit, par le biais de ses nouvelles valeurs, de ses nouvelles formes de pouvoir, de ses frontières entre le public et le privé, ou encore de l'entreprise et de son environnement. Voilà qui explique pourquoi les théories développées jadis dans un monde relativement peu complexe s'appliquent mal aux préoccupations actuelles. Il faut aujourd'hui se doter d'un cadre d'analyse qui tient compte de ces nouvelles forces de changement ainsi que de l'ensemble des éléments économiques, sociaux, politiques et éthiques qui forment désormais la nouvelle

interface entre les entreprises et leur environnement (Pasquero, 2004). La présente recherche s'inscrit dans cette perspective.

Dans le cadre de ce projet, nous nous intéressons à l'élaboration de valeurs partagées et à leur mobilisation dans l'action, en tenant compte des buts des acteurs, de leurs enjeux et des stratégies leur permettant d'incarner les valeurs qu'ils partagent dans leurs pratiques. Nous recherchons donc la construction par les acteurs d'une proposition (valeurs partagées) qui tient compte de leur réalité organisationnelle, qui autorise l'action et qui est susceptible de permettre la construction d'une culture éthique dans ce milieu.

Plusieurs experts suggèrent un plus grand recours à des méthodes qualitatives de recherche sensibles aux facteurs contextuels pour mieux comprendre les processus liés à l'apprentissage organisationnel et à la gestion des connaissances (Easterby-Smith et Lyles, 2003; Scholl, König, Meyer et Heisig, 2004 dans Béliveau, Parent et Roch, 2006). De plus, Béliveau, Parent et Roch (2006) soulignent que peu de travaux ont porté sur la façon d'améliorer l'apprentissage tiré de l'expérience en entreprise. Ils affirment également que de nombreux efforts visant à aider les organisations à apprendre ont échoué, parce que les compétences nécessaires à la réalisation d'interventions efficaces en l'apprentissage organisationnel et à la gestion des connaissances sont difficiles à maîtriser.

## **10.1 Les notions de recherche-action et recherche-intervention**

Kurt Lewin et ses associés ont expérimenté la recherche-action pour résoudre des problèmes en industrie (French et Bell, 1987 cité par Liker et al. 1989).

Greenwood et Levin (1998) notent que les travaux de Lewin sont fondamentaux car il introduit, d'une part, la pratique de production de connaissances en situation réelle, faisant passer le chercheur d'un statut d'observateur distant à celui de participant impliqué et, d'autre part, il met l'accent sur la nécessité d'avoir des critères basés sur la capacité de livrer des solutions aux problèmes réels. D'autres expériences et enquêtes ont été menées aux États-Unis et ont montré l'intérêt de la participation du personnel et l'efficacité des groupes restreints pour résoudre des problèmes. Ces mêmes expériences ont aussi été reprises au Japon par Juan dans le but d'améliorer la qualité (Juan, 1967 dans St-Vincent, Toulouse et Bellemare, 2002).

Whyte (1991) distingue trois types de recherche-action liés au degré de participation des acteurs au processus de recherche. Il décrit un premier type qui suppose une participation limitée de ceux-ci à la préparation de rapports et d'analyses théoriques généralement axés vers la résolution de problèmes. Le deuxième type de recherche limite la participation à la prise de décision par les acteurs quant à leur appui relatif aux solutions proposées par les chercheurs. Enfin, le troisième type fait référence au fait que les acteurs sont impliqués dans toutes les phases du projet de recherche. Whyte (1991) parle dans ce dernier cas de recherche-action participative. Ce dernier type de recherche a été conduit principalement dans le domaine de la psychologie communautaire et du travail social (Secret, Jordan et Ford, 1999), celui de l'éducation des adultes (Park, 1993), celui de la santé publique et la médecine sociale et préventive (Green, Daniel et Novick, 2001), celui de l'optimisation de l'environnement psychosocial et organisationnel au travail (Bourbonnais, Comeau, Viens, Brisson, Laliberté et Malenfant, 1999; Bourbonnais, Gauthier, Vézina, Viens, Durant, Brisson *et al.*, 2005), celui de l'ergonomie participative (Faville, 1995; Garmer *et al.*, 1995; Keyserling et Hankins, 1994; Liker *et al.*, 1991; Moore, 1994; Nagamachi et Tanaka, 1995; Pranski *et al.*, 1996; St-Vincent *et al.*, 1998a dans St-Vincent, Toulouse et Bellemare, 2002), du secteur de l'alimentation (Gjessing *et al.*, 1994; Jones, 1997; Kuorinka et Patry, 1995; Moore et Garg, 1977; Snow *et al.*, 1996,

Toulouse 1998; dans St-Vincent, Toulouse et Bellemare, 2002), du développement rural ou encore auprès de populations défavorisées ou en contexte de développement international.

Cappelletti (2010 :15) explique que la recherche-action présente des convergences avec la recherche en intervention, mais s'en distingue sur un point fondamental, soit le fait « qu'elle cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements ». Il explique également que les procédures et le protocole d'implantation doivent prévoir des dispositifs intégrant les trois principes épistémologiques de la recherche-intervention : la « contingence générique », l' « interactivité cognitive », qui permet la coproduction des connaissances et l' « intersubjectivité contradictoire », c'est-à-dire la validation des observations par des discussions entre chercheurs et praticiens. Par contingence générique, il faut entendre la production de connaissances composées d'éléments spécifiques (contingence) et d'autres provenant d'un noyau dur de connaissances génériques. Cette combinaison permet de considérer qu'un cas constitue le début d'une série statistique, ou un élément dans une population d'entreprises que l'on ambitionne d'étudier dans un programme de recherches cumulatives.

La recherche intervention est encore peu étudiée dans les revues de gestion mais le programme de recherche intervention est intégralement exposé par Buono et Savall (2007) dans leur ouvrage *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Cappelletti (2010) explique que « la recherche-intervention s'insère tout d'abord dans le cadre général de l'*Evidence-Based Management (EBM)*, bien adapté aux méthodologies de terrain visant à théoriser les pratiques professionnelles », et se rapproche également des principes de la recherche engagée ou collaborative définis par Van de Ven et Johnson (2006). « L'EBM signifie l'élaboration de connaissances théoriques, à partir



d'une observation rigoureuse des faits, utiles pour améliorer l'efficacité et l'efficience des décisions managériales » (Cappelletti, 2010, 2.5), alors que le concept de recherche engagée ou collaborative développé par Van de Ven et Jonhson (2006) repose sur deux principes : « la coproduction des connaissances » entre chercheurs et praticiens et « l'intersubjectivité contradictoire ».

Capelletti (2010) mentionne également que la recherche-intervention se positionne comme une méthodologie transformative. Elle coproduit des connaissances avec le terrain étudié en le transformant (Lukka, 2005). L'interaction entre le chercheur et le milieu fonde la spécificité de la recherche-intervention qui rompt donc avec les recherches positivistes traditionnelles (Cappelletti, 2010). C'est ce dernier type d'intervention participative que nous privilégions.

## 10.2 La démarche d'intervention participative

Plus précisément, cette étude s'inspire également de la démarche en intervention participative de Goldenhar *et al* (2001) dont le modèle a été proposé par une équipe de recherche de la National Occupational Research Agenda Intervention (NORA). Ce dernier modèle a été largement repris dans de nombreuses études conduites dans les secteurs public et parapublics et auprès de différentes clientèles, tels le personnel soignant, les agents correctionnels et les fonctionnaires, pour ne nommer que ceux-là (voir entre autres Bourbonnais *et al*, 1999; Bourbonnais *et al*, 2005).

Ce modèle repose sur les mêmes prémisses que ceux discutés précédemment. L'interaction entre le chercheur et le milieu fonde la spécificité de

toute recherche-intervention, peu importe le milieu où elle est conduite. Le modèle repose sur un cadre théorique solide, soit un noyau dur de connaissances auquel on peut tenter de joindre des données plus spécifiques, voire contingentes. Ainsi, les données recueillies lors du diagnostic et au moment de la phase d'implantation axées sur les échanges avec les acteurs organisationnels prennent la forme d'une coproduction de connaissances, comme Van de Ven et Johnson (2006) la décrivent. Comme nous proposons que ces informations soient validées avec le comité d'éthique, celles-ci se rapprochent du principe d'arbitrage contradictoire de Van de Ven et Johnson (2006). En ce sens, le modèle d'intervention participative retenu n'est pas complètement étranger aux modèles discutés précédemment. Ce qui distingue ce modèle, c'est son degré de formalisation du processus d'intervention lui-même. De plus, il permet une évaluation scientifique des résultats.

Faisant une synthèse des particularités de la recherche en intervention organisationnelle pour suggérer des solutions à quelques-uns des problèmes spécifiques liés à ce type de recherche, Kristensen (2006) y voit beaucoup d'avantages, en particulier lorsqu'il inclut une phase d'évaluation scientifique avec un groupe contrôle. Un tel devis de recherche s'avère intéressant au plan scientifique, puisqu'il relie l'effet obtenu à l'intervention, bien qu'il ne permette pas d'établir une véritable relation causale.

Ce devis est très acceptable puisque la recherche d'un groupe témoin équivalent se heurterait à des problèmes de faisabilité dans le monde du travail. En effet, il ne peut exister véritablement deux entreprises identiques, chacune ayant sa propre identité qui colore son vécu organisationnel.

### 10.3 La régulation sociale selon Reynaud

Compte tenu que nous proposons que les acteurs organisationnels en arrivent à élaborer conjointement les valeurs qu'ils entendent privilégier dans le cadre de leur réflexion et de leurs actions ainsi que dans les relations qu'ils entretiennent, nous nous inspirons des travaux de Reynaud, qui se situent dans le prolongement de l'analyse stratégique et qui sont concrétisés dans *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* (1997) et dans *Régulation de contrôle, régulation autonome et régulation conjointe* (2003). Ces travaux constituent une base intéressante pour cette étude du fait qu'elle repose sur l'idée que la création, le maintien et la destruction des règles constituent une activité de régulation qui est mise en œuvre de façon permanente et qui résulte d'un ensemble d'interactions entre les travailleurs et l'employeur. Et ces règles, portées par le système social auquel elles s'appliquent, subissent des mutations et des remaniements à travers le jeu complexe de l'activité de régulation. Elles sont donc réactualisées, renégociées parce que les acteurs ont des buts et des objectifs qui leur sont propres et qui sont différents de ceux de leur organisation.

Par ailleurs, pour Reynaud (1997, p. XVI), la règle s'entend comme un principe organisateur, introduisant dans l'univers symbolique des partitions, des liaisons et des significations, et pouvant prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement, ou étant plus sûrement un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Enfin, pour Reynaud, ce qui institue le consensus et le rend convaincant n'est pas l'accord comme tel sur un sujet donné, mais bien la participation de ceux qui l'ont conclu. Ainsi, le consensus ne contraint pas et n'a de légitimité que dans la mesure où chacun y participe.

Comme nous nous intéressons, dans cette recherche, à la co-construction, au maintien et à la modification des valeurs partagées au sein de l'organisation, par le biais de la participation et du consensus, nous nous intéressons également au processus de détermination et de maintien des normes de manière à ce que les acteurs en arrivent à justifier et à communiquer le sens de leur action. Les valeurs ainsi partagées par les acteurs deviennent des guides d'action, des principes organisateurs visant à réguler les comportements et interactions au sein des entreprises.

En s'inspirant de cette théorie, la démarche d'intervention participative axée sur les valeurs préconisée dans cette recherche vise à susciter l'intérêt et la participation des personnes de manière à ce qu'elles puissent s'interroger, dans le cadre d'une réflexion, sur les régulations ayant les valeurs comme principale source d'inspiration, et ce, de manière à assurer un fonctionnement harmonieux entre tous les travailleurs. Ainsi, la démarche éthique axée sur les valeurs est sans cesse en mouvement et suppose que la direction de l'entreprise oriente ses façons de faire de manière à ce qu'elles s'harmonisent avec les valeurs co-construites et partagées, valeurs qui doivent être constamment réactualisées, comme l'indique Reynaud.

#### **10.4 Le modèle conceptuel retenu**

Le modèle conceptuel retenu (tableau 4) intègre les trois phases d'une démarche d'intervention développée par Goldenhar *et al* (2001), soit le développement, l'implantation et l'évaluation de l'intervention. Il s'agit en fait d'une méthodologie d'intervention qui permet de répondre au problème managérial défini plus tôt en ce qu'elle permet de situer l'individu dans la problématique de l'élaboration du sens en contexte, et particulièrement de l'impliquer au sein de ce contexte (approche participative). De plus, l'un des avantages importants vient du fait

que la démarche vise à accompagner les acteurs organisationnels de façon à ce qu'ils en viennent, avec le temps, à disposer de leurs propres ressources pour maintenir ou engendrer les changements requis. Cet élément est fondamental pour toute entreprise qui souhaite que la démarche et ses effets puissent perdurer après la phase d'implantation.

Tableau 4  
Modèle conceptuel d'intervention participative  
valorisant l'intégration des valeurs dans l'entreprise

<i>Pourquoi agir? Comment agir et avec quels moyens? (problème managérial)</i>	⇒	<p><b><u>Phase de développement*</u></b> Élaboration d'un cadre théorique Construction du devis de recherche et méthodes Conduite du diagnostic Planification du programme d'intervention, des outils et activités (engagement de la direction, constitution du comité d'éthique, construction des outils, planification de l'implantation et de l'évaluation des outils)</p> <p><b><u>Phase d'implantation*</u></b> Planification de la formation et de l'information Planification du suivi auprès des membres du comité d'éthique Planification d'un registre d'implantation</p> <p><b><u>Phase d'évaluation*</u></b> Planification de l'évaluation de l'activité Planification de l'évaluation du processus d'implantation</p>	⇒	<p>Autoévaluation relative aux comportements adoptés (mesure avant et après)</p> <p>Développement du niveau éthique de l'entreprise (mesure avant et après)</p>
--	---	--	---	---

Source : Inspiré de la démarche d'intervention participative de Goldenhar, LaMontagne, Katz, Heaney et Landsbergis (2001) The intervention research process in occupational safety and health: an overview from the National Occupational Research Agenda Intervention Effectiveness Research team. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(7), p. 616-622.

\* Pour toutes ces phases, l'expérimentation est réalisée selon un processus itératif afin d'assurer une qualité et une rigueur scientifique (Buono et Savall, 2007; Cappelletti, 2010)

L'intérêt du modèle vient du fait qu'il ne s'intéresse pas qu'à l'effet final (une diminution des risques de comportements inappropriés), mais également à la mise en œuvre d'un processus qui valorise la participation, la réflexivité et

l'ouverture aux autres. Sur ce point, Brydon-Miller (1993) mentionne que les projets de recherche participative, visant les techniques d'interaction humaine et de dialogue pour générer des connaissances et une compréhension ainsi que de nouveaux rapports et rôles, ont permis d'obtenir des améliorations notables dans différents milieux de travail.

De plus, le modèle d'intervention retenu permet de vérifier le postulat qu'il existe une cohérence entre les valeurs co-construites et partagées et les comportements des différents acteurs, et ce, peu importe la fonction occupée. Cette cohérence ne peut être autre chose que le fruit d'un effort collectif :

The consistency in moral behaviour by corporations should rather be described to the moral objectives and priorities that corporations collective pursue and by the strategies that they adopt in pursuing their objectives and priorities. (Rossouw et van Vuuren, 2003, p.3).

Les trois phases du modèle de Goldenhar *et al* (2001) permettent de répondre chacune à un objectif précis. La phase de développement vise à produire des connaissances sur le niveau de développement éthique de l'entreprise et sur les valeurs privilégiées par les acteurs. Plus précisément, cette phase permet de développer une méthode diagnostique visant à situer les besoins actuels et futurs de l'entreprise sur le plan éthique et d'établir des cibles d'actions concrètes. Enfin, elle permet de planifier un processus d'implantation de l'intervention qui tient compte des changements organisationnels nécessaires pour favoriser une véritable intégration des valeurs au sein de l'entreprise. Ainsi, le programme développé inclut les outils et dispositifs à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de l'entreprise. Cette phase vise à obtenir, dans un premier temps, l'appui des gestionnaires et, dans un deuxième temps, à restructurer les processus sociaux par une discussion sur les valeurs partagées, laquelle passe par le dialogue au sein des équipes de travail.

La deuxième phase, soit l'implantation, suppose le développement d'interventions précises visant à favoriser le succès de l'intervention. À ce titre, des activités, telles la formation, l'information, le suivi et la tenue d'un registre d'implantation sont planifiées. La tenue d'un tel registre de mise en œuvre permet de consigner l'information relative au contexte dans lequel s'inscrit l'intervention et les facteurs qui entravent ou facilitent son implantation.

La troisième phase vise à planifier l'évaluation de l'activité. Cette évaluation permet de vérifier dans quelle mesure les activités atteignent les objectifs fixés. Une évaluation avant et après permet d'évaluer dans quelle mesure l'intervention permet un transfert des acquis en situation de travail, c'est-à-dire la prise en compte par les acteurs organisationnels des valeurs dans leurs décisions et actions. Les effets de l'intervention sont donc évalués avec des mesures multiples si possible, mais à tout le moins 12 mois après l'intervention. Il s'agit ici d'une évaluation post-test qui permettrait d'évaluer les effets à long terme de l'intervention, tant au niveau des comportements adoptés qu'au niveau du développement éthique de l'entreprise. Kristensen (2006) souligne que ce modèle d'évaluation est plus concluant que les études où les chercheurs ne procèdent qu'à une observation de l'implantation, comme c'est le cas de la plupart des interventions. Et comme il nécessite une collaboration entre chercheurs et partenaires du milieu, il assure un apprentissage au sein des deux groupes.

## 11. L'OBJECTIF PRINCIPAL

L'objectif général poursuivi est de planifier un programme type d'intervention en éthique axé sur les valeurs pour les entreprises d'affaires, afin que tout acteur travaillant dans une organisation déterminée, et ce, quelle que soit son

unité d'appartenance, parvienne à inclure dans son mode de décision et d'action, des paramètres d'ordre valoriel, de manière à dénouer les enjeux éthiques issus de sa pratique quotidienne. Un sous-objectif s'ajoute, soit celui de conduire un essai pilote avec le questionnaire distribué sur le Web.

## 12. CONCLUSION

En définitive, ce chapitre nous a permis de situer les modes d'intégration de l'éthique dans l'entreprise ainsi que les différents modèles d'intervention en éthique organisationnelle. Nous avons mis en évidence le fait que les approches normatives présentent des lacunes pour assurer la régulation des comportements et que les entreprises sont à la recherche de nouvelles approches complémentaires en matière de régulation des comportements. La notion de programme éthique a été discutée, de même que son contenu. Ainsi, un programme éthique est constitué de valeurs, de politiques et d'activités qui ont une influence sur le comportement éthique des acteurs organisationnels. Enfin, les attributs d'un programme efficace et les effets de ce dernier au sein de l'organisation ont été présentés. L'intervention proposée vise justement l'élaboration d'un tel programme.

Enfin, nous avons montré que l'approche d'intervention participative retenue s'inscrit dans l'optique de se doter d'un cadre d'intervention qui tient compte des nouvelles forces de changement ainsi que de l'ensemble des éléments économiques, sociaux, politiques et éthiques qui forment désormais la nouvelle interface entre la firme et son environnement. Le chapitre qui suit présente la méthodologie utilisée dans le cadre de l'élaboration du programme.



## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **CADRE OPÉRATOIRE**

#### **1. INTRODUCTION**

Après avoir exposé au chapitre précédent le cadre théorique, le présent chapitre expose le cadre opératoire de la recherche. Tout d'abord, nous expliquons pourquoi l'approche constructiviste est privilégiée dans le cadre de cette étude. Puis, nous exposons les variables à l'étude, les étapes de la conception et de la validation des différents instruments de mesure prévus dans le programme ainsi que la méthodologie retenue pour l'essai pilote du questionnaire.

##### **1.1 Le paradigme de recherche**

Dans le cadre de cette recherche, ce qui nous intéresse n'est pas tant le statut de vérité des divers éléments d'information recueillis, mais les conditions et les processus sociaux en jeu. Ceci est lié au fait que la démarche éthique que nous souhaitons planifier repose sur le dialogue entre les acteurs, donc leur socialisation et leur interaction. Dans ce contexte, l'étude se rapproche du courant constructiviste. Checkland (1990) mentionne qu'une telle approche modifie l'étude du monde des systèmes et des études de terrain. Son utilisation permet de mieux saisir les systèmes sociaux en faisant participer les personnes impliquées dans le système étudié, à l'intérieur d'une boucle d'apprentissage infini.

En fait, Checkland (1990) constate qu'on a trop longtemps pensé que les systèmes organisationnels ne représentaient qu'une série de composantes réunies pour accomplir une tâche et que la compréhension de cette dynamique ne relevait en fait que de la simple logique. Il dénonce cette aberration du fait qu'une telle attitude réductionniste pousse à oublier que l'interprétation varie en fonction des personnes, puisqu'elles réagissent et se conceptualisent toutes différemment les unes des autres.

C'est pourquoi il invite plutôt à comprendre les délicates notions entourant le fonctionnement d'un système dans un monde réel :

[...] Nous ne pouvons plus continuer à penser comme nous le faisons actuellement en considérant le processus hiérarchique comme étant la seule courroie de transmission possible pour apporter des changements ou des améliorations en organisation [...], il faut avancer l'idée que les changements organisationnels doivent plutôt faire l'objet de discussion, de débat, voire de délibération au lieu d'utiliser des méthodes de soumissions désuètes et dépassées [...] (Checkland, 1990, p. 213).

Or, contrairement à la démarche quantitative qui vise à prédire et à expliquer des phénomènes, comme il s'agit ici de comprendre des processus, dans des situations uniques et nécessairement contextualisées, nous privilégions dans le cadre de cette étude une approche constructiviste qui est motivée par notre objet de recherche et la nouveauté de la problématique. Elle permet, grâce à un processus inductif, de prendre en compte la spécificité et les différences inhérentes au contexte situationnel en associant interrogations et observations. Il s'agit d'identifier les différentes facettes de la situation éthique dans les organisations de travail, de favoriser l'émergence de valeurs communes et non de faire des inférences statistiques. Ce diagnostic nous amènera ensuite à développer les outils nécessaires pour qu'une dynamique éthique puisse émerger.

Selon Mucchielli (2005), la recherche constructiviste fait appel à un cadre de référence théorique large et souple. L'auteur soutient que ce cadre sert en quelque sorte de carte du territoire composée de connaissances générales à propos du phénomène étudié ainsi que de repères interprétatifs. Dans le cadre d'une telle recherche, Glaserfeld (dans Thiétart, 1999, p. 30) explique qu'une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée et sert l'objectif que le chercheur s'est fixé, comme une clé convient si elle ouvre la porte qu'elle doit ouvrir.

Rappelons brièvement que le problème managérial tient particulièrement du fait que toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées par les risques éthiques qui s'exercent sur chacun des membres, et que la littérature semble indiquer que les solutions basées uniquement sur la mise en place de dispositifs éthiques (codes, comités d'éthique, chartes de droits de clients et d'usagers, standards de pratique et chartes de valeurs) ne répondent que très partiellement aux besoins des entreprises pour ce qui est de la régulation des comportements des différents acteurs. Cette recherche vise à répondre à la question suivante :

*Comment les acteurs organisationnels, quelle que soit leur unité d'appartenance, peuvent-ils être amenés à inclure dans leur mode de décision et d'action des paramètres d'ordre valoriel afin de dénouer les enjeux éthiques rencontrés dans leur pratique quotidienne?*

D'entrée de jeu, soulignons que cette question managériale répond aux deux critères soulevés par Hlady-Rispal (2002) qui, en référence à Yin (1994), mentionne que toute stratégie de recherche devrait d'abord chercher à répondre à une ou à des questions précises, et ensuite à mettre l'accent sur des événements dits contemporains. Notre question s'attaque donc à un problème bien contemporain, soit l'intégration des valeurs, et cela compte tenu de la faiblesse de la documentation scientifique sur la question.

La présente recherche vise spécifiquement la planification complète de l'intervention participative incluant toutes les étapes, allant du diagnostic à la conception des outils, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation, incluant un essai pilote du questionnaire de manière à ce qu'une entreprise intéressée à expérimenter la mise en œuvre de ce programme dispose de tous les outils nécessaires à sa réalisation. Afin de réaliser cette intervention participative, il est essentiel de constituer un comité d'éthique. Le comité est responsable de veiller au bon déroulement du programme d'intégration des valeurs, de sa planification jusqu'à son évaluation. La section qui suit présente la constitution et les responsabilités de ce comité d'éthique.

## 2. LE COMITÉ D'ÉTHIQUE, SA CONSTITUTION ET SON RÔLE

Le programme d'intégration des valeurs est élaboré conjointement avec des travailleurs et la direction, regroupés au sein d'un comité d'éthique. Il est souhaitable qu'il soit composé de cinq à sept personnes, soit des représentants de la direction et des représentants des travailleurs (professionnels, personnels de soutien, employés de production et autres groupes d'importance).

Une attention toute particulière est portée à la formation et à l'accompagnement des personnes qui le composent puisque celles-ci sont appelées à devenir des personnes-ressources à l'intérieur de l'entreprise. Une formation en deux volets est dispensée à ces personnes : le premier volet met l'accent sur le fonctionnement du comité et son rôle; le deuxième volet porte sur l'intégration des valeurs.

Enfin, le choix des participants est motivé par leur degré d'implication dans l'entreprise, leur intérêt pour l'éthique, leur capacité à exercer une influence (leadership) au sein de leur groupe respectif et enfin leur disponibilité. Dans ce contexte, le chercheur devient ici un facilitateur qui accompagne le comité à toutes les étapes de la démarche. Dans son article *The Art of Facilitative Leadership : Maximizing Others' Contributions*, Cufaude (2004-2005) distingue cinq éléments caractérisant le facilitateur :

1. Il gère les contenus et les processus;
2. Il est capable de faire des liens et d'aider les autres à voir plus clairement;
3. Il guide sans toutefois contrôler;
4. Il favorise l'ouverture et la rétroaction pour faire émerger les non-dits, les croyances;
5. Il cherche à développer l'autonomie des personnes et des groupes.

Le chercheur propose les méthodes et les outils, mais le comité demeure le maître d'œuvre du projet. Il n'est pas rare que les informations recueillies lors du diagnostic puissent amener le comité et le chercheur à proposer des ajustements au projet initial. Dans ce cadre, on peut parler de processus d'aller-retour permettant de structurer l'intervention. Une telle démarche s'inscrit dans une représentation dynamique de l'intervention. La section qui suit présente les variables à l'étude.

### 3. LES VARIABLES À L'ÉTUDE

Bien que l'approche de recherche-intervention se caractérise par sa souplesse et son adaptabilité, cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne soit pas important de faire preuve de rigueur pour bien comprendre le phénomène observé. Cette rigueur débute par le choix des variables d'intérêt.

Dans une étude de ce genre, il importe de collecter certains renseignements susceptibles de nous renseigner sur la dynamique éthique prévalant dans l'organisation. En effet, la situation existante est importante à connaître pour proposer à l'organisation des activités qui sont susceptibles de l'amener à un niveau éthique plus élevé. Les renseignements intéressants à collecter sont les suivants :

1. Identification de la nature des enjeux éthiques présents et des zones à risque générales et plus spécifiques à une fonction ou à une division (Jutras et Marchildon, 2004);
2. Pressions et freins limitant la capacité de reconnaître et de traiter les enjeux éthiques (Dionne-Proulx et Jean, 2008);
3. Mécanismes de résolution actuels et leur efficacité (Jutras et Marchildon, 2004);
4. Motivation des acteurs ou leurs réticences à l'égard de la démarche (Jutras et Marchildon, 2004);
5. Éléments de la culture et de la structure organisationnelle (Morris *et al*, 2002);
6. Besoin de nouvelles régulations ou les pistes de solutions (Jutras et Marchildon, 2004);
7. Normes, politiques et procédures que les acteurs considèrent légitimes et leur intégration dans la pratique (Morris *et al*, 2002);
8. Niveau éthique actuel de l'organisation (Rossouw et van Vuuren, 2003).

Tout au long de la démarche diagnostique, il importe de laisser parler le terrain afin d'en arriver à faire émerger les besoins en matière d'éthique. Cependant, il est opportun, au début du moins, de porter notre attention sur les variables que nous venons d'exposer. Au cours de la recherche, d'autres variables, recueillies sur le terrain, peuvent également s'ajouter.

#### 4. LES INSTRUMENTS DIAGNOSTIQUES

Comme notre démarche est de type constructiviste, nous privilégions les instruments de collecte de données qui favorisent une telle approche. De même, il est important de tenir compte des aléas de la production au niveau des organisations d'affaires. Nous proposons de débiter la collecte de données par un court questionnaire sur le Web. Celui-ci permet d'abord de sensibiliser un grand nombre de travailleurs et cela dans un court délai, en plus de tracer un premier portrait des préoccupations éthiques de ces acteurs organisationnels. Les informations recueillies par le questionnaire permettent de mieux cibler les thèmes spécifiques à retenir lors des étapes ultérieures de collecte de données.

Afin de créer une description la plus complète possible de la dynamique éthique prévalant dans l'entreprise, d'autres instruments de collecte de données viennent s'ajouter au questionnaire, soit les groupes de discussion, les entrevues auprès d'acteurs clés, l'observation participante et l'analyse de la documentation. Les trois premiers instruments visent à collecter des données plus subjectives, soit les points de vue des acteurs. À ce titre, on pourrait parler de données socialement construites. D'une manière générale, ces instruments sont conçus comme des repères à partir desquels nous devons rester perméables à toute situation intéressante ou pertinente par rapport au thème de la recherche. Il faut tenir compte que les données recueillies sont en constante évolution. Quant à l'analyse de la documentation, elle permet de prendre en compte des données objectivées.

## 5. LE DÉVELOPPEMENT DES INSTRUMENTS

Cette section expose les étapes de développement des différents instruments de collecte de données. L'idée est d'aider le lecteur à mieux saisir la démarche et de préciser les principaux supports de réflexion ainsi que les précautions prises pour apporter un maximum de rigueur scientifique à cette étape.

### 5.1 Le questionnaire

La première étape de développement du questionnaire a consisté à faire émerger de la littérature les variables à retenir comme intrants. Dans cette perspective, deux sources principales (Jutras et Marchildon, 2004; Rossouw et van Verren, 2003) ont enrichi notre démarche.

La deuxième phase a consisté à regrouper ces variables sous cinq dimensions, soit : a) les préoccupations éthiques des acteurs, b) les risques éthiques, c) le niveau de développement éthique de l'entreprise, d) la propension de l'individu à agir face à des enjeux éthiques et - les valeurs privilégiées par les répondants.

La troisième phase a permis de donner une structure au questionnaire en rangeant dans un ordre logique l'ensemble des variables regroupées. Cette phase a été suivie d'une dernière où les échelles de mesure ont été élaborées. Les dimensions "préoccupations éthiques et risques éthiques" sont mesurées avec une échelle de Likert. Le niveau de développement éthique de l'entreprise est mesuré à l'aide d'indicateurs, lesquels correspondent à un niveau de développement éthique précis



selon Rossouw et van Vuuren (2003). La propension à agir face à des enjeux éthiques est mesurée par des indicateurs (cinq indicateurs par variable) visant les variables “ordre de priorité”, “choix d’action” et “outils ou instruments” privilégiés par les répondants. Le choix des valeurs fait l’objet d’une question ouverte où il est possible aux répondants d’indiquer leur choix selon l’importance qu’ils accordent à ces valeurs. Ce questionnaire se trouve à l’annexe A.

## 5.2 La grille de discussion

Afin de collecter une information de qualité, une grille semi-structurée est élaborée. Tout en cherchant à recueillir des renseignements relatifs aux groupes de variables retenues, la grille s’inspire de l’instrument présenté par Monelle Parent, lors d’une conférence intitulée *L’éthique de la recherche dans les CLSC*, dans le cadre du Congrès de l’Association francophone pour le savoir (ACFAS) en mai 2001. L’instrument en question demandait aux participants de se rappeler une situation vécue dans leur milieu qui avait créé un inconfort ou un malaise au plan éthique. L’énoncé d’entrée était le suivant :

Pourriez-vous nous raconter une situation que vous avez vécue qui vous aurait créé un malaise ou un inconfort ou qui vous a questionnée du point de vue éthique? Nous aimerions aussi connaître les situations qui vous ont causé de la fierté ou de la satisfaction dans la manière dont on a résolu les difficultés éthiques. Pourriez-vous s’il vous plaît, débiter en résumant brièvement les objectifs de la recherche à laquelle vous avez participé et le rôle que vous avez joué dans cette recherche? (Parent, 2001)

Une première série de sous-questions portait sur : a) les éléments qui avaient déclenché le malaise, b) les attitudes, comportements qui auraient été souhaitables dans ce cas et, c) les facteurs qui avaient fait dire qu’il s’agit d’un manque d’éthique là-dedans. Enfin, une deuxième série portait sur : a) les éléments de la situation qui

avaient créé de la satisfaction, b) les attitudes ou les comportements qui paraissaient les plus adéquats et enfin, c) les éléments qui avaient fait dire que la résolution s'est faite de façon éthique.

Partant de cela, nous avons élaboré notre instrument. Comme nous visons une intégration des valeurs dans l'organisation, l'énoncé explique aux répondants que nous cherchons à explorer des situations qui les ont interpellés en matière d'éthique, soit en raison de leur conformité ou de leur non-conformité à des valeurs qui les animent ou à des normes ou des valeurs véhiculées par leur organisation.

Une première série de sous-questions permet de rechercher les éléments qui ont déclenché un malaise ou une satisfaction à l'égard de cette situation ou encore de vérifier dans quelle mesure les conséquences ont été explorées. Une autre série de sous-questions tente de vérifier les valeurs en jeu dans la situation, les diverses pressions ressenties, les dispositifs en place et ceux souhaités à l'avenir pour résoudre de telles situations. Cette grille est présentée dans le programme type d'intégration des valeurs à la section 4.1.9.2 du chapitre 5. Selon la taille de l'entreprise, le nombre de groupe peut varier de 3 à 5 avec 8 à 10 personnes par groupe.

### **5.3 La fiche de contenu de l'observation participante**

L'observation est faite à l'aide d'une fiche de contenu, avec des variables concernant : a) les relations interpersonnelles horizontales et verticales, b) les valeurs, c) les normes, d) les problèmes éthiques, e) les dispositifs éthiques existants et ceux souhaités. Encore ici, ces éléments d'observation sont appelés à subir des ajouts ou des retraits tout au long de l'observation. Le contact direct avec les personnes en

situation opérationnelle, d'une durée de 3 à 5 jours, permet d'analyser certains éléments pertinents au diagnostic et de comprendre les significations que les acteurs leur donnent. En effet, ce lien privilégié avec les acteurs et leur milieu favorise le recueil de renseignements qui sont le plus proche possible des réalités vécues par les individus dans le milieu. Ces éléments sont importants à saisir, car les valeurs et attitudes individuelles se combinent pour orienter l'action.

La fiche de contenu, qui est en fait un outil de travail très sommaire, est élaborée à partir des différentes variables que nous venons de préciser. Cette fiche est présentée dans le programme type d'intégration des valeurs à la section 4.1.9.4 du chapitre 5.

#### **5.4 La grille d'analyse de la documentation**

La grille d'analyse de la documentation technique vise à consigner les informations sur la situation éthique qui prévaut au sein de l'entreprise, telle que les documents la véhiculent. Il s'agit de vérifier la congruence de la documentation avec les valeurs promues au sein de l'organisation.

La conception de la grille d'analyse de la documentation a été réalisée en deux phases. Tout d'abord, il importe de procéder à une revue des différents documents existants dans l'entreprise. Ceux-ci sont consignés sur l'axe vertical de la grille. Puis, sur l'axe horizontal, pour chacun des documents présents dans l'entreprise, il s'agit de vérifier quatre types d'informations, soit : a) les sujets abordés ou les types d'activités préconisées, b) les valeurs véhiculées, c) la formulation des énoncés ou des clauses et, d) la date de révision. Cette dernière information vise à s'assurer que tous les documents analysés sont toujours pertinents

et en vigueur dans l'entreprise. Cette grille est présentée dans le programme type d'intégration des valeurs à la section 4.1.9.5 du chapitre 5.

Enfin, afin de permettre une utilisation optimale de la grille, il est utile de dresser, pour chacun des documents vérifiés, un système d'appel de notes. Ces renseignements complémentaires s'annexent à la grille pour préciser certaines caractéristiques des composantes. Ces renseignements permettent ainsi de faire état de diverses subtilités observées. Le formulaire de documentation ainsi produit répond à des critères de convivialité et de rapidité sur le plan de son utilisation tout en étant facile à comprendre pour un lecteur autre que celui qui a conçu le formulaire. En somme, cette grille se veut un outil adaptable en fonction du milieu.

## **5.5 La grille d'entrevue auprès d'acteurs clés**

Le dernier instrument élaboré dans le cadre du diagnostic est une grille d'entrevue auprès d'acteurs clés. À cette étape de diagnostic, cette grille vise à donner un bref aperçu de ce qui guide la conduite éthique dans l'organisation. En lien avec l'approche constructiviste, la parole sera laissée à ces acteurs clés et la grille se limite davantage à une liste de thèmes à approfondir auprès de ceux-ci. Le principe de saturation des données est respecté.

Les différents indicateurs pris en compte dans cette grille sont : a) les dispositifs éthiques en place, b) les risques éthiques auxquels l'organisation a à faire face, c) les types de recours exercés contre elle si c'est le cas, d) les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des dispositifs éthiques s'il y a lieu, e) les mécanismes de sanction, de coercition et de contrôle instaurés, f) les valeurs qui ont

cours et dans quelle mesure elles sont intégrées dans les politiques et pratiques, g) les mécanismes de formulation de plaintes, h) l'intérêt de la direction pour un dispositif d'intégration des valeurs et enfin, i) les revendications et griefs des travailleurs. Cette grille est présentée dans le programme type d'intégration des valeurs à la section 4.1.9.3 du chapitre 5.

En somme, tous ces instruments ont été élaborés en tenant compte de l'approche participative. Un journal de recherche consolide l'ensemble des données recueillies tout au long des entretiens et des observations effectuées. La section qui suit traite de la validité des données et des instruments.

## 6. LA VALIDATION DES INSTRUMENTS ET DES DONNÉES

Tout au long de l'élaboration des instruments, nous avons été préoccupés par leur validité. En effet, la validité des instruments est un élément fondamental pour assurer des données de qualité. Cependant, la recherche-intervention présente certaines particularités à ce chapitre, puisque les instruments ne sont pas figés, mais bien évolutifs en fonction des informations recueillies sur le terrain. En ce sens, leur validation ne peut être faite comme pour d'autres types d'instruments de mesure.

Les différentes sources d'information (acteurs organisationnels, informateurs clés incluant les membres du comité d'éthique) prévues dans cette recherche permettent d'avoir une image relativement complète des caractéristiques de l'organisation, permettant une triangulation par les perspectives, une triangulation des données (Flick, 1992), ou une triangulation des méthodes à partir de plusieurs instruments (questionnaire, groupes de discussion, etc.) (Fortin, 1995). Ainsi

planifiée, la collecte des données répond au principe de triangulation des données, qui est au cœur de la validité de construit d'une recherche (Hlady-Rispal, 2002).

De plus, Wacheux (1996) situe la validité scientifique des données recueillies lors d'une recherche-intervention dans le respect du processus, qui consiste à formuler la problématique, alterner retour sur le terrain et retour en laboratoire, et enfin communiquer, soit élaborer la thèse et des articles scientifiques. Il explique que ces allers-retours entre connaissances contingentes et connaissances génériques représentent une garantie scientifique de la recherche, en tant que source d'enrichissement dans laquelle la production scientifique apparaît comme une forme de construction sociale.

Cappelletti (2010) va plus loin et mentionne également que par l'intersubjectivité contradictoire (confrontation des informations auprès de différents interlocuteurs), l'observation acquiert un statut de connaissance contingente, valide à l'échelle du terrain, d'autant que le recueil des informations permette de favoriser une saturation des données, c'est-à-dire contribuer à ce que le chercheur ait une compréhension la plus complète possible du sujet étudié et que l'ajout de participants n'apporte pas de nouvelles données utiles à cette compréhension. Ainsi, pour l'auteur, la validité de toute l'approche repose sur une méthodologie stricte impliquant une planification de la recherche et un protocole d'implantation formel et adapté, ce qui est le cas pour cette recherche.

Par ailleurs, Cappelletti (2010) voit également un danger important au plan de la validité des données lors d'une recherche-intervention, soit l'influence négative ou de contamination que peut exercer le terrain sur le chercheur. Cette influence est souvent liée, à son avis, à la pression politique et aux structures mentales de

l'organisation étudiée (en somme sa culture). Il s'agit ici d'un écueil important à éviter pour tout chercheur.

### **6.1 La validité du questionnaire sur le Web**

Le processus de validation du questionnaire vise à s'assurer que la manière de mesurer chaque variable est adéquate et que les énoncés produisent des résultats fidèles et valides, c'est-à-dire qu'ils mesurent sans erreur le concept.

La procédure utilisée pour réaliser la validation du questionnaire fut la méthode Delphi modifiée. Une fois élaboré, le questionnaire a été soumis à un panel de quatre experts, soit deux spécialistes en éthique et deux spécialistes en sciences de l'éducation, ayant des connaissances marquées en éthique. Ils ont été invités à formuler leurs commentaires quant à la correspondance entre les énoncés et les variables retenues dans la littérature et quant aux liens logiques entre les dimensions et les énoncés.

Le Delphi modifié stipule qu'il n'est pas nécessaire d'arriver à un consensus entre les experts mais qu'il s'agit plutôt d'identifier le plus de solutions possible à un problème donné. Les solutions ont pris la forme de suggestions, de manière à enrichir et corriger l'instrument de mesure développé. Les commentaires formulés par les experts ont été pris en considération et intégrés dans le nouveau questionnaire.

Pour Gutierrez (1989), l'expert est une personne qui possède des connaissances, qui est capable de fournir des suggestions et qui fait autorité dans son domaine.

## **6.2 La planification du processus de collecte des données**

La planification du processus de collecte des données tient compte des réalités de la production dans les entreprises d'affaires. Elle est effectuée par le facilitateur externe afin de permettre de recueillir une information de qualité. Puisque le temps est une donnée essentielle dans les organisations d'affaires, la collecte des données est prévue en tenant compte de cette réalité. L'implication active du comité d'éthique est essentielle à cette phase afin de sensibiliser les acteurs organisationnels à l'importance de cette phase, de favoriser une prise en charge par le milieu et d'assurer la pérennité du programme.

La réalisation de l'observation ne s'inscrit donc pas dans l'optique d'une immersion dans le milieu, bien que cela soit davantage conforme à l'idée d'observation participante, qui suppose d'être en contact avec les personnes étudiées afin de pouvoir observer et partager les multiples aspects de leur quotidien. Elle porte plutôt sur une courte période d'observation par le facilitateur externe, soit une durée de trois à cinq jours dans l'entreprise, non consécutifs. Encore là, il s'agit d'une période relativement courte pour une véritable observation participante. Elle se fonde sur des discussions non officielles avec les cadres dirigeants, les cadres, les membres du comité et les travailleurs à leur arrivée ou à leur sortie ou lors des pauses et du dîner. En somme, il s'agit d'éviter, dans la mesure du possible, toute perturbation au niveau des activités.



Au plan de l'observation, il n'est donc pas question d'orienter les discussions, de forcer les participants à prendre part à la conversation de manière active. Il s'agit en fait d'observer les travailleurs, d'écouter leurs conversations afin de bien saisir la manière dont ils perçoivent les situations qu'ils vivent à un moment donné, les valeurs, les règles et les autres éléments de la situation, y compris les attitudes personnelles qui conditionnent leurs choix. Les données recueillies sont consignées le plus rapidement possible dans la fiche de contenu, afin de ne pas perdre d'informations lors de discussions non officielles ou d'entretiens individuels.

Cependant, en pratique, il est particulièrement difficile d'observer de manière réellement neutre. Ayant déjà structuré la recherche dans le but d'élaborer un devis de recherche, le facilitateur doit prendre certaines précautions : a) prendre en compte la question de l'objectivité et des biais, b) baser son observation sur différentes méthodes (assistance lors de discussions non officielles entre les acteurs, entretiens avec différents acteurs), c) prendre des notes détaillées, incluant les conditions dans lesquelles celles-ci ont été recueillies, d) consigner les données le plus rapidement possible.

Pour ce qui est des entretiens auprès d'acteurs clés, le choix des personnes sélectionnées se fait par choix raisonné, sans objectif de représentativité statistique. Nous proposons d'y inclure certains membres du comité d'éthique, des représentants des travailleurs et quelques membres de la direction. Pour ce qui est du nombre d'entretiens à réaliser, il convient d'appliquer le principe de la saturation.

Le groupe de discussion cherche à connaître les perceptions des gens, leurs croyances, leurs attitudes et leurs préoccupations. Il est possible de prévoir sa tenue sur les heures de dîner afin de ne pas perturber la production. Le dîner pourrait alors

être offert à tous les participants afin de s'assurer un maximum de participants. Une information préalable indiquant la tenue et le déroulement de ces groupes est conseillée. Jutras et Marchildon (2004) proposent de restreindre le nombre de participants à 10 % du nombre total d'employés disponibles au sein de l'organisation ou jusqu'à saturation des informations.

Quant à la dynamique qui prévaut dans ces groupes de discussion, le facilitateur est appelé à faire certains arbitrages pour éviter que la teneur des discussions soit fortement modifiée par des relations de pouvoir dans le groupe et que certains points de vue ne soient étouffés, ou encore que certaines personnes ne disent pas ce qu'elles pensent de crainte d'être mal comprises ou jugées. Pour contrer ces inconvénients, le facilitateur externe oriente les discussions en fonction de la question de recherche et des différentes variables qui permettent d'opérationnaliser les concepts. Il joue un rôle crucial en s'assurant de la participation de chacun, mais en laissant libre cours à la discussion, à moins qu'elle ne s'écarte de l'objectif.

### *6.2.1 L'essai pilote du questionnaire*

Le questionnaire sur le Web a fait l'objet d'un essai pilote dans plusieurs entreprises afin de s'assurer de sa pertinence et de sa fiabilité. Afin de maximiser sa diffusion au sein de la communauté des affaires, nous sommes entrés en contact avec des responsables d'entreprises de différents milieux et de différentes tailles, dont celles qui avaient déjà été rencontrées dans le but d'effectuer une étude de terrain. La grande majorité d'entre elles ont accepté verbalement de transmettre à leurs employés possédant une adresse de courriel l'information permettant de répondre au questionnaire virtuel.

Les entreprises se sont montrées ouvertes du fait qu'il s'agissait d'un questionnaire anonyme, hébergé sur un site Web spécialisé dans les études de terrain (QuestionPro [questionpro.com]) et que sa diffusion ne comportait pas de grandes difficultés. Les travailleurs étaient ainsi invités à répondre au questionnaire par un courriel de leur employeur.

Sur les 179 répondants, nous ne pouvons savoir quelles entreprises ont réellement participé à l'étude non plus que le nombre de répondants par entreprise. Les résultats de l'essai pilote sont présentés au chapitre 4.

### **6.3 L'analyse des données**

Dans cette section, nous proposons un modèle d'analyse des données recueillies tant lors des entretiens avec les acteurs clés qu'avec les groupes de discussion et lors de l'observation.

Les données recueillies lors des entretiens avec les acteurs clés sont enregistrées et retranscrites de façon intégrale pour faciliter l'analyse de contenu. Pour chaque variable de la recherche, un champ est créé de manière à saisir les extraits d'entretiens ou commentaires à propos de ladite variable.

Les informations recueillies lors de l'observation participante sont organisées autour d'une grille "Avant, Pendant et Après l'intervention" en fonction de leur place dans le déroulement de l'action, de manière à déterminer par quels mécanismes l'éthique peut contribuer à la restructuration des individus et de

l'organisation. Cette grille permet de restituer le verbatim pour illustrer et enrichir les analyses subséquentes, avec les notes prises sur le terrain et les informations relatives au contexte.

L'analyse consiste ensuite à identifier les tendances des énoncés relatifs aux différentes variables de la recherche et à les agréger en dimensions. Les informations ainsi analysées s'ajoutent aux données provenant de l'analyse de la documentation, de manière à bien saisir les réalités organisationnelles et à faire émerger les valeurs qui animent les personnes et le sens des processus sociaux à l'œuvre dans le milieu d'affaires étudié.

L'analyse de données permet ensuite de planifier et d'ajuster les différents outils et activités de l'intervention participative visant l'intégration des valeurs qui sont présentés dans le cadre d'un programme type en éthique.

## 7. CONCLUSION

Le présent chapitre a permis d'exposer le devis de recherche retenu en vue de répondre à la question de recherche. Les principaux éléments du devis sont exposés et incluent l'évaluation "avant et après", la recherche-intervention et le comité d'éthique, les stratégies d'élaboration et de validation des instruments et des données, y compris le questionnaire Web, de même que le traitement des données qualitatives. Le chapitre qui suit traitera des résultats de l'essai pilote du questionnaire distribué via le Web.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### ESSAI PILOTE

#### 1. INTRODUCTION

Une fois la nature de la recherche précisée, et compte tenu du fait que l'objectif de la recherche est de produire des connaissances spécifiques à un milieu donné afin d'y développer un programme d'intégration des valeurs approprié, le meilleur moyen pour y parvenir est de s'assurer que le questionnaire déjà validé par un groupe d'experts fasse l'objet d'un essai pilote. Cet essai vise les objectifs suivants :

1. Déterminer la consistance interne du questionnaire;
2. S'assurer de la capacité de l'instrument à explorer la dynamique éthique existante et à rendre compte des valeurs privilégiées par les répondants;
3. Utiliser les données obtenues dans le but de développer un programme type d'intégration des valeurs;
4. Proposer les modifications appropriées au questionnaire s'il y a lieu.

Dans le cadre de ce chapitre, nous présentons d'abord une mesure de la consistance interne du questionnaire sur la base du coefficient alpha de Cronbach. Puis nous présentons les résultats des analyses descriptives obtenues lors de la passation du questionnaire sur le Web. Par la suite, nous discutons ces résultats et proposons quelques modifications au questionnaire.

### 1.1 La consistance interne du questionnaire

Le questionnaire porte sur un certain nombre d'items mesurant les dimensions sociodémographiques, les préoccupations éthiques des acteurs, le niveau éthique de leur entreprise, les risques éthiques, la propension à agir au plan éthique et les valeurs qui animent ces répondants. Ces dimensions ont comme attributs de mesurer la perception des répondants concernant la réalité éthique de leur milieu. Une attention particulière est portée à la fiabilité d'un tel instrument car les conclusions qu'on peut en retirer sont fonction de la qualité de celui-ci.

La fiabilité ou cohérence interne a été mesurée par un coefficient alpha de Cronbach. Un coefficient de consistance interne élevé indique que les items du test contribuent bien à appréhender le phénomène étudié, soit la réalité éthique du milieu. Il s'agit d'un indice statistique qui varie de 0 et 1. Dans la pratique, on considère généralement que l'homogénéité de l'instrument est élevée lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0.70. La cohérence interne du questionnaire Web est bonne, avec un coefficient de Cronbach de 0,72.

## 2. LES RÉSULTATS OBTENUS AU QUESTIONNAIRE WEB

Comme nous l'avons déjà précisé au chapitre précédent, le questionnaire a été distribué, par le biais d'un site Internet, à des travailleurs œuvrant dans plusieurs entreprises. L'information était acheminée par l'entreprise à l'adresse électronique du travailleur, qui était libre d'y répondre ou non. Il est toutefois impossible de savoir à combien de personnes le questionnaire fut acheminé. Cependant, 145 personnes ont

répondu au questionnaire dans sa totalité, alors que 34 autres répondants y ont répondu partiellement, et cela même si aucune sensibilisation n'a été faite auprès de ces salariés.

## **2.1 L'analyse sociodémographique des répondants**

Du profil sociodémographique, il faut retenir les points importants suivants : 95,53 % ont un diplôme collégial ou universitaire alors que seulement 4,47 % des répondants ont un diplôme secondaire.

Au plan de l'ancienneté, le groupe se divise en deux : près de 41 % ont moins de six ans d'ancienneté, 59 % ont six ans et plus; cependant, on note que 72 % ont moins de 10 ans d'ancienneté. D'autre part, 55,31 % des répondants ont entre 31 et 50 ans et 21,79 % ont 50 ans et plus. Plus de 61 % des répondants sont de sexe masculin.

Les trois quarts ont un conjoint. Seulement 15,08 % des répondants ont trois enfants ou plus. Près de 40 % n'en ont aucun, alors que 45 % ont un ou deux enfants. Près de 90 % travaillent sur une base régulière à temps plein. Les trois quarts ont un revenu familial de 60 000 \$ et plus. L'ensemble des résultats est présenté au tableau 2.

Tableau 5  
Profil sociodémographique des répondants (en nombre de répondants)

Variables	Répondants (n = 179)	
<b>Sexe</b>		
Masculin	110	61,45 %
Féminin	69	38,55 %
<b>État civil</b>		
Avec conjoint	134	74,86 %
Sans conjoint	45	25,14 %
<b>Statut d'emploi</b>		
Temps plein régulier	161	89,94 %
Temps plein temporaire	5	2,79 %
Temps partiel régulier	10	5,59 %
Temps partiel temporaire	3	1,68 %
<b>Scolarité</b>		
Universitaire	131	73,18 %
Collégiale	40	22,35 %
Secondaire	8	4,45 %
<b>Ancienneté au sein de votre entreprise</b>		
Moins de 5 ans	73	40,78 %
10 ans et plus	56	31,28 %
De 6 à 10 ans	50	27,93 %
<b>Âge</b>		
De 41 à 50 ans	53	29,61 %
De 31 à 40 ans	46	25,70 %
De 18 à 30 ans	41	22,91 %
50 ans et plus	39	21,79 %
<b>Statut parental</b>		
Aucun	70	39,11 %
2 enfants	50	37,93 %
1 enfant	32	17,88 %
3 enfants et plus	27	15,08 %
<b>Revenu familial</b>		
60 001 \$ et plus	134	74,86 %
45 001 \$ à 60 000 \$	23	12,85 %
30 001 \$ à 45 000 \$	19	10,61 %
30 000 \$ et moins	3	1,68 %
<b>Secteurs d'activités</b>		
Autres	113	63,13 %
Secteur manufacturier	25	13,97 %
Fonction publique et municipale	22	12,29 %
Commerce	11	6,15 %
Secteur financier	8	4,47 %



## 2.2 La détermination des valeurs énoncées

Dans le cadre de cet essai pilote, les répondants étaient invités à lister les quatre valeurs qui leur importaient le plus par ordre d'importance. À noter, les répondants pouvaient n'indiquer qu'une seule valeur. Trois valeurs principales ressortent (tableau 6). Ces valeurs sont, dans l'ordre, le respect, l'honnêteté et l'intégrité.

Tableau 6  
Valeurs listées par les répondants par ordre d'occurrences

Valeurs par ordre d'occurrences	1*	2	3	4	Total des occurrences
Respect	29	13	8	2	52
Honnêteté	24	13	2	1	40
Intégrité	18	6	3	2	29
Justice	5	4	6	0	15
Transparence	0	8	4	0	12
Équité	7	0	4	0	11
Égalité	0	9	0	0	9
Impartialité	2	1	0	0	3
Authenticité	2	1	0	0	3
Ouverture	0	0	2	0	2
Dialogue	0	0	2	1	3
Confiance	0	0	2	1	3
Compromis	0	0	2	0	2
Efficacité	0	0	0	2	2
Autres	27	40	23	11	101

\* Les chiffres signifient le nombre de fois qu'une valeur donnée a été citée par les répondants en première, deuxième, troisième ou quatrième place.

Cinq autres valeurs suivent, mais à un niveau d'occurrences moindre. Il s'agit de la justice, de la transparence, de l'équité, de l'égalité et de l'impartialité.

Elles totalisent 50 occurrences, soit presque autant que le respect qui se trouve à être la valeur privilégiée.

Quelques autres valeurs ont été énoncées, mais avec peu d'occurrences, ce qui laisse croire qu'elles ne sont pas susceptibles de rallier une majorité d'acteurs, dans ces milieux organisationnels du moins. Parmi celles-ci, on retrouve l'authenticité, l'ouverture, le dialogue, la confiance, le compromis et l'efficacité.

Enfin, certains répondants ont tout simplement listé certaines valeurs qui se retrouvent dans "Autres" du fait qu'elles ne se sont pas répétées. Elles leur étaient propres et uniques.

### **2.3 La propension à agir au plan éthique**

À partir du principe que l'éthique suppose un sujet libre et capable de clarifier les raisons de sa décision ou de son action, il importe de mettre au jour une hiérarchisation de ce qui sous-tend les décisions et anime les comportements, ou encore d'établir un lien entre les moyens utilisés et la fin visée en tout début d'intervention. Le tableau 7 présente ces résultats.

Les résultats montrent que 78 % des répondants choisissent de déterminer une stratégie et de favoriser la discussion dans la recherche de solutions lorsque vient le temps d'établir un ordre de priorité au niveau des actions. La nomination d'un responsable de l'éthique ne retient l'attention que de 9 % des répondants, soit juste un peu plus que les dispositions pour éviter les abus.

Tableau 7  
Propension des acteurs à agir au plan éthique

Variables	Répondants (n = 145)	
	Fréquence	Pourcentage
<b><i>Définir un ordre de priorité en éthique</i></b>		
Ignorer la situation	2	1,38 %
Prendre des dispositions pour éviter les abus	16	11,03 %
Nommer un responsable de l'éthique	13	8,97 %
Déterminer une stratégie	54	37,24 %
Favoriser la discussion	60	41,38 %
<b><i>Faire un choix d'action</i></b>		
Me mettre à l'action immédiatement	15	10,34 %
Confier le travail à un subalterne	0	0,00 %
Impliquer le responsable des ressources humaines	58	40,00 %
Favoriser le dialogue entre les employés	66	44,90 %
Établir un partenariat avec d'autres entreprises	6	4,08 %
<b><i>Choisir un instrument</i></b>		
Code d'éthique et de conduite	74	51,03 %
Mécanismes de sanction	3	2,07 %
Mécanismes de dénonciation	6	4,14 %
Méthodes d'aide à la décision	25	17,24 %
Dialogue en vue d'un consensus	37	25,52 %

Quant au choix des instruments ou outils à développer, le code d'éthique retient l'attention de plus de la moitié des répondants. Seulement un peu plus de 6 % semblent privilégier des mécanismes de sanction et de dénonciation.

Même si les outils d'aide à la décision éthique sont peu connus dans le milieu des affaires, il ressort des résultats de l'essai pilote qu'ils sont privilégiés par plus de 15 % des répondants alors que plus du quart des répondants privilégie le dialogue.

## 2.4 La détermination des principaux problèmes éthiques

Le questionnaire Web cherche à vérifier quels sont les principaux problèmes éthiques dans les entreprises où œuvrent les répondants. Pour y arriver, nous avons pris en compte le niveau de désaccord ou d'accord des répondants, sur une échelle de 1 à 5, relativement à leur comportement (tableau 8), puis aux comportements susceptibles d'être adoptés par d'autres personnes dans leur entreprise allant de jamais adoptés (1) à fortement adoptés (5). Les résultats montrent que les comportements déviants ne sont pas aussi fréquents qu'on pourrait le penser.

Au plan de leurs préoccupations, les répondants estiment, dans une très forte proportion, bien s'acquitter de leurs tâches ( $X = 4,48$ ) mais avouent certains petits délits, tel naviguer sur internet ou apporter des fournitures de bureau à la maison ( $X = 2,57$ ). Ce qui peut surprendre un peu, c'est qu'ils sont nombreux à pouvoir consulter un spécialiste en éthique et ils sont également relativement nombreux à croire qu'il y a un besoin pour de nouveaux dispositifs éthiques dans leur entreprise ( $X = 3,22$ ).

Une analyse de la fréquence montre que près de 50 % des répondants considèrent que l'entreprise a besoin de nouveaux dispositifs de gestion des comportements mieux adaptés à la réalité actuelle.

Tableau 8  
Préoccupations éthiques des répondants et comportements  
susceptibles d'être adoptés par les travailleurs

Variables	Échantillon (n = 162)	
	Moyenne	Écart type
<b>Préoccupations des répondants</b>		
Au travail, j'accomplis toutes les tâches confiées	4,48	0,85
Je considère que l'entreprise a besoin de dispositifs éthiques	3,22	1,27
J'ai la possibilité de consulter un spécialiste en éthique	3,40	1,45
Il m'arrive de prendre des décisions contraires à mes valeurs	1,94	1,10
J'adopte parfois certains comportements délinquants comme naviguer sur Internet, apporter des fournitures de bureau, etc.	2,57	1,42
<b>Comportements susceptibles d'être adoptés par d'autres employés</b>		
Maquiller les informations liées aux remboursements	1,39	0,83
Blâmer les autres pour ses propres erreurs	1,84	0,98
S'accorder le crédit d'un travail fait par un autre	1,68	1,04
Apporter des fournitures de bureau à la maison	1,87	0,99
Divulguer des renseignements personnels	1,41	0,70
Harcéler une personne	1,34	0,76
Falsifier des documents, rapports importants, etc.	1,13	0,36
Abuser du temps de repos	2,13	1,01
Utiliser le téléphone, le télécopieur à des fins personnelles	2,61	1,04
Naviguer sur Internet	2,53	1,13
Ne pas signaler de cas de violation des règles	2,30	1,23
Poser ou entretenir des actes ou paroles violentes	1,26	0,65
Favoriser une personne au détriment d'une autre – faire preuve de favoritisme, de discrimination, etc.	1,59	0,91
Accepter des cadeaux, des paiements ou autres avantages de la part d'entreprises désirant faire des affaires avec nous	3,47	1,03

De plus, 3 des 162 répondants affirment ne jamais accomplir toutes les tâches dévolues et 10 autres sont plus ou moins en accord avec le fait qu'ils accomplissent toutes les tâches dévolues, ce qui représente quand même plus de 8 % des répondants. Il semble y avoir là un problème grave au plan éthique.

Quand ils sont appelés à décrire les comportements susceptibles d'être adoptés par d'autres personnes dans leur entreprise, les moyennes ne sont pas plus élevées. La quasi-totalité des répondants croit que la falsification de l'information n'existe pas dans leur entreprise ou très peu ( $X = 1,13$ ) de même que la violence en milieu de travail ( $X = 1,26$ ) et le harcèlement ( $X = 1,34$ ). Seulement quelques comportements obtiennent une moyenne de 2,5 et plus, soit accepter des cadeaux ou autres avantages ( $X = 3,47$ ), utiliser le téléphone et le télécopieur à des fins personnelles ( $X = 2,61$ ), naviguer sur Internet (2,53) et ne pas signaler les cas de violation des règles ( $X = 2,30$ ).

Au niveau de la fréquence, plus de 13 % expriment le fait que des collègues prennent des décisions qui vont à l'encontre de leurs valeurs ou de celles de l'entreprise alors que 8 % mentionnent que certains collègues s'accordent le crédit d'un travail réalisé par quelqu'un d'autre. Il s'agit ici de problèmes éthiques importants à élucider dans le diagnostic.

## **2.5 Le niveau de développement éthique de l'entreprise**

Dans leur théorie, Rossouw et van Vuuren (2003) identifient cinq stratégies de développement éthique de l'entreprise auxquels ils jumellent des caractéristiques, des objectifs à atteindre, des modes d'action à initier et finalement des défis auxquels l'entreprise fait face. Afin de déterminer la stratégie éthique de l'entreprise, les répondants devaient déterminer quels énoncés correspondaient le mieux à la situation de leur entreprise. Ces énoncés correspondent aux caractéristiques, objectifs, modes d'actions et défis tels que définis par Rossouw et van Vuuren (2003). Le tableau 9 présente ces résultats.

Tableau 9  
Stratégies de développement éthique de l'entreprise

Variables	Répondants (n = 147)	
	Fréquence	Pourcentage
<b>Capacité à gérer un problème éthique</b>		
Stratégie 1 : Incompétente sur les questions éthiques	8	5,44 %
Stratégie 2 : Cherche à ignorer la situation relative aux problèmes éthiques	15	10,20 %
Stratégie 3 : S'en remet à la conformité aux consignes données	44	29,93 %
Stratégie 4 : Favorise la discussion des problèmes	60	40,82 %
Stratégie 5 : Favorise le consensus	20	13,61 %
<b>Objectifs de l'entreprise au plan éthique</b>		
Stratégie 1 : N'a aucun objectif en matière d'éthique	23	15,65 %
Stratégie 2 : Chercher à se protéger contre les délits éthiques	35	23,81 %
Stratégie 3 : Prévenir les abus de toute sorte	69	46,94 %
Stratégie 4 : Former les individus sur les questions éthiques	11	7,48 %
Niveau 5 : Modifier sa culture et ses valeurs	9	6,12 %
<b>Modes d'actions à initier</b>		
Stratégie 1 : Nullement préoccupée par les stratégies éthiques	8	5,44 %
Stratégie 2 : Incapable de déterminer une stratégie	20	13,61 %
Stratégie 3 : Élabore des stratégies visant à punir les délinquants	14	9,52 %
Stratégie 4 : Développe des interventions en éthique	46	31,29 %
Stratégie 5 : Considère que l'éthique est l'affaire de tous	59	40,14 %
<b>Défis</b>		
Stratégie 1 : Son défi est de chercher à réduire les coûts liés aux délits	14	9,52 %
Stratégie 2 : Son défi est d'améliorer la réputation de l'entreprise	11	7,48 %
Stratégie 3 : Son défi est de faire respecter les lois et règlements	29	19,73 %
Stratégie 4 : Son défi est de définir une vision de l'éthique	51	34,69 %
Stratégie 5 : Son défi est d'intégrer l'éthique aux différentes politiques	42	28,57 %

De ces résultats, il faut retenir que l'on trouve un pourcentage beaucoup plus élevé de répondants qui situent la stratégie de leur entreprise et les défis qu'elle relève aux stratégies 4 et 5 réunies qu'aux stratégies 1 et 2, également réunies (71,43 % et 63,26 % respectivement, par rapport à 19,05 % et 17 %).

De tels résultats sont fort intéressants, mais suscitent quelques questionnements si l'on considère que 70,75 % des répondants ont davantage arrêté leurs choix sur les objectifs suivants : se protéger contre les délits éthiques et prévenir les abus. Ces objectifs sont évoqués par Rossouw et van Vuuren (2003) comme étant représentatifs de la réalité des entreprises qui ont adopté les stratégies 2 et 3 sur le continuum.

Pour ce qui est de la capacité de leur entreprise à gérer un problème éthique, plus de 70 % des répondants mentionnent qu'elle favorise la discussion et est intéressée par la conformité aux consignes données, énoncés qui correspondent selon Rossouw et van Vuuren (2003) aux stratégies 3 et 4.

## **2.6 Les liens significatifs entre les perceptions des répondants vis-à-vis la réalité éthique du milieu et les variables sociodémographiques**

Dans un second temps, nous avons procédé, à l'aide du logiciel SAS, à des analyses pour vérifier s'il existe des différences significatives au niveau des différentes dimensions de la réalité éthique en fonction des variables sociodémographiques.

Dans cette section, nous ne présentons que les résultats significatifs obtenus suite à ces analyses. Nous retrouvons 21 résultats significatifs pour l'ensemble des analyses effectuées. Les résultats sont présentés au tableau 10.



**Tableau 10**  
**Résultats relatifs au croisement des variables sociodémographiques**  
**avec les dimensions permettant d'évaluer la réalité éthique de leur milieu**

<b>Variables</b>	<b>Fisher</b>	<b>Probabilité</b>
<b>Statut emploi</b>		
Réclamer des frais en maquillant l'information	7,827	0,02*
Divulguer des informations confidentielles	1,274	0,02*
Abuser des temps de repos	8,513	0,004**
Ne pas signaler les violations de règles	1,932	0,001***
Défis à relever en matière d'éthique pour l'entreprise	7,333	0,007**
<b>Ancienneté</b>		
Je prends des décisions à l'encontre de mes valeurs organisationnelles	4,955	0,002**
J'adopte des comportements fautifs	1,786	0,001***
Divulguer des informations confidentielles	1,300	0,04*
Agir de façon violente envers autrui	1,680	0,04*
<b>Secteur d'activités</b>		
L'entreprise a besoin de dispositifs éthiques	9,748	0,001***
Ne pas signaler les violations de règles	1,932	0,015*
Blâmer les autres pour ses erreurs	2,390	0,03*
Défis à relever en matière d'éthique pour l'entreprise	7,333	0,007**
<b>Âge</b>		
Divulguer des informations confidentielles	2,841	0,02*
<b>Statut parental</b>		
Naviguer sur internet	1,720	0,01**
<b>Revenu familial</b>		
Défis à relever pour l'organisation en matière d'éthique	7,110	0,007**
<b>Scolarité</b>		
Réclamer des frais en maquillant l'information	2,707	0,05*
<b>État civil</b>		
Favoritisme et discrimination	2,990	0,04*
Capacité de l'organisation à faire face à des problèmes	3,690	0,04*

p < .05 \* p < .01 \*\* p < .001 \*\*\*

Fait à noter, la question principale, soit le fait d'accomplir toutes les tâches confiées en tout temps, n'atteint pas le seuil significatif lorsque mis en lien avec toutes les variables sociodémographiques.

Parmi les résultats significatifs, nous notons que le statut d'emploi et le secteur d'activité sont en lien avec le fait de ne pas signaler les violations aux règles, ainsi que la perception des différents défis à relever dans l'organisation au plan éthique. Cette dernière variable est également influencée par le revenu familial. Le statut d'emploi, l'ancienneté et l'âge influencent la prédisposition à divulguer des informations confidentielles. Le fait de réclamer des frais en maquillant l'information est aussi influencé par le statut d'emploi ainsi que le niveau de scolarité.

### 3. L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES PROVENANT DE L'ESSAI PILOTE

L'essai pilote a pour but de déterminer la capacité du questionnaire à évaluer certains éléments de la réalité éthique du milieu. Il a été réalisé auprès de travailleurs œuvrant dans plusieurs organisations par le biais d'un questionnaire sur Internet hébergé sur un site spécialisé dans les études de terrain, soit QuestionPro (questionpro.com).

#### 3.1 L'utilité du questionnaire sur le Web

L'essai pilote a permis de s'assurer de l'utilité du questionnaire sur le Web. Le questionnaire, bien que ne nous apparaissant pas idéal au début de l'étude, nous semble maintenant très intéressant pour les entreprises qui souhaitent initier une première démarche éthique. Son principal avantage est de collecter des données quantitatives en assurant une bonne représentativité et en garantissant l'anonymat. En effet, sa passation rapide permet de rejoindre un grand nombre de travailleurs en peu

de temps et à un coût très limité, ce qui correspond à une des attentes du milieu des affaires.

Comme le projet s'intéresse à l'élaboration de valeurs partagées et à leur mobilisation ultérieure au niveau des pratiques, tout en tenant compte des réalités du milieu, nous avons pu constater que le questionnaire sur le Web permet de recueillir une information de qualité, en plus de faire émerger une première proposition de valeurs. Une première analyse de ces informations quantitatives permet ensuite de cibler les thèmes à retenir pour les entretiens de groupe ou individuels en vue de coproduire des connaissances. Cette manière de faire va dans le sens de Cappelletti (2010), qui propose la mise en œuvre d'un dispositif intégré d'informations avec alternance des travaux de terrain et des phases d'analyse de ces travaux, de manière à conférer au processus de recherche une dimension logico-inductive et hypothético-déductive (McKelvey, 2006). Les débuts de l'intervention proprement dite sont ainsi mieux cadrés.

De plus, le questionnaire sur le Web constitue, à nos yeux, un puissant outil de sensibilisation des travailleurs qui sont susceptibles de se sentir concernés par cette démarche effectuée par leur employeur.

En somme, cet outil, qui présente une bonne consistance interne, constitue une avenue intéressante pour une première démarche diagnostique dans le cadre d'une recherche-intervention, laquelle suppose une coproduction des connaissances et une validation ultérieure des données par le biais de dialogues entre chercheurs et praticiens (Cappelletti, 2010). Il a donc une place toute désignée dans toute démarche visant l'implantation d'un programme d'intégration des valeurs.

Les sections qui suivent visent à discuter les résultats obtenus sur chacune des dimensions traitées et les changements à opérer à l'instrument pour le rendre encore plus performant au plan de la cueillette des données.

### **3.2 Les préoccupations éthiques et les comportements adoptés par des collègues**

Bertok (2000), dans son rapport pour l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), intitulé *Renforcer l'éthique dans le secteur public*, fait état des principaux problèmes éthiques rencontrés dans les entreprises. Il les classe sous 16 thèmes. Le premier concerne l'utilisation d'informations confidentielles, puis vient la mauvaise administration sous forme d'usage abusif du matériel appartenant à l'État ou de l'utilisation de fonds publics. Suivent le trafic d'influence, la falsification de documents et les fausses déclarations, l'acceptation de cadeaux et autres avantages, les fraudes électorales, l'intervention dans l'attribution de contrats, la participation à des activités politiques, la discrimination, la participation à des grèves, le refus de s'acquitter d'obligations juridiques, le favoritisme, la négligence professionnelle répétitive, les représailles contre une personne ayant rapporté un acte non éthique et, enfin, l'enrichissement illégal.

Sur ce plan, une information de qualité a été recueillie. En effet, il a été possible de montrer que tous les individus placés devant des choix d'ordre éthique adoptent relativement souvent des comportements conformes aux attentes. Cela a été évalué d'abord en demandant aux répondants : a) s'ils s'acquittent de l'ensemble des tâches qui leur sont confiées en tout temps et puis, b) s'ils adoptent des comportements contraires aux attentes et enfin, dans une autre série de questions, c) si de tels comportements sont adoptés par d'autres personnes dans leur entreprise. Cette

dernière série de questions visait à obtenir une information quant à la réalité éthique du milieu tout en limitant l'effet de désirabilité sociale. Les répondants n'avaient pas à rapporter leurs propres comportements mais bien les comportements adoptés par leurs collègues dans l'organisation.

Dans le premier cas, seulement 8,02 % des répondants avouent ne pas toujours accomplir toutes leurs tâches en tout temps. C'est quand même près d'un travailleur sur 10, ce qui est relativement élevé. L'adoption d'un tel comportement constitue certes un manquement sérieux à leur devoir. Qu'est-ce qui poussent ces travailleurs à agir ainsi? Il s'agit d'une question susceptible de faire l'objet d'un diagnostic plus précis au moment de l'intervention participative.

Accepter des cadeaux, des paiements ou d'autres avantages de la part d'entreprises désirant faire affaire avec la nôtre est le comportement déviant le plus fréquemment reconnu par les répondants avec une moyenne de 3,47. De même, les répondants avouent apporter des fournitures de bureau à la maison ( $X = 2,57$ ). Il s'agit là de comportements relatés dans l'étude de Bertok (2000).

Deux autres comportements atteignent une moyenne de plus de 2,5, soit utiliser le téléphone ou le télécopieur à des fins personnelles et naviguer sur Internet pendant les heures de travail. Non seulement les répondants reconnaissent que ces comportements sont adoptés dans leur entreprise mais ils avouent naviguer eux-mêmes sur Internet. Il s'agit ici de comportements non répertoriés dans l'étude précitée, qui date déjà de dix ans, mais reconnus comme étant des problèmes qui surviennent assez fréquemment dans les milieux de travail. Certains employeurs vont jusqu'à bloquer l'accès de certains sites alors que d'autres prennent des mesures disciplinaires contre les employés fautifs.

Tous ces comportements sont en lien avec les valeurs d'honnêteté et de justice. Dans la mesure où les répondants accomplissent toutes leurs tâches, comme il semble que ce soit le cas pour la très grande majorité des répondants (92 %), naviguer sur Internet à quelques reprises au cours d'une semaine ou d'un mois peut ne pas causer de préjudices graves à l'entreprise. Le faire sur ses heures de repos peut être acceptable si l'organisation ne l'interdit pas formellement. Par contre, dans le cas des 8 % d'entre eux dont le rendement au travail est insuffisant, si ces divers comportements (téléphone, internet, etc.) sont adoptés sur les heures de travail, alors il y a là un problème éthique qui peut aller à l'encontre des valeurs partagées dans l'entreprise.

Les résultats obtenus au niveau de la perception que les répondants ont des comportements que les autres sont susceptibles d'adopter dans une situation donnée, mis à part l'acceptation de cadeaux ou autres avantages, se comparent avec la moyenne de 2,57 obtenue lors de l'évaluation de leurs propres comportements, ce qui laisse croire que l'effet de "désirabilité sociale" n'a pas vraiment joué dans cet essai pilote. La désirabilité sociale est un biais dans l'évaluation correspondant à l'inclinaison d'une personne à répondre d'une façon qui sera vue comme favorable par les autres. Il s'agit de l'un des principaux biais dans des questionnaires de ce type.

### **3.3 La détermination des valeurs**

L'importance de déterminer des valeurs partagées par l'ensemble des travailleurs dans le cadre d'un programme d'intégration des valeurs vient du fait qu'une telle approche repose sur l'idée que c'est en se fondant sur ses valeurs que la personne apprécie la justesse de ses décisions ou de ses actions. En amenant l'individu à se poser des questions sur le but qu'il poursuit, l'intention qu'il a,

l'éthique l'amène à identifier les valeurs qu'il souhaite mettre en pratique au quotidien.

Les résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils ont permis de faire ressortir, malgré un bassin de répondants des plus hétéroclites, l'honnêteté et l'intégrité comme deuxième et troisième plus importantes valeurs aux yeux des répondants. Déjà, Dion et Lescarbeau (1995) mentionnaient que ces deux valeurs apparaissent comme les valeurs les plus citées dans les codes d'éthique (94 %), bien au-delà de l'équité, qui est citée dans 59 % des cas. De plus, compte tenu des comportements observés par 8 % des répondants qui ne s'acquittent pas toujours de toutes leurs tâches au travail, il est intéressant de noter qu'une majorité de répondants reconnaît l'importance d'accorder une priorité à cette valeur.

Le respect apparaît comme la valeur la plus importante aux yeux des répondants. Dion (2001) mentionne que cette valeur se retrouve généralement dans les codes d'éthique. D'ailleurs, le Groupe Total a fait du respect un impératif quotidien soutenu par son code de conduite.

Quant aux cinq autres valeurs qui suivent, soit la justice, la transparence, l'équité, l'égalité et l'impartialité, ce sont des valeurs qui ont trait à la manière dont se fait la distribution des récompenses et des sanctions au niveau des organisations. À ce stade, il est difficile de connaître le sens que les répondants accordent à chacune de ces valeurs. Pour cette raison, de tels résultats dans le cadre du questionnaire ont intérêt à être éclaircis, principalement dans le cadre d'un groupe de discussion ou par les entretiens avec les acteurs clés, afin de bien cerner les motifs pour lesquels ces valeurs ont été privilégiées et voir s'il est possible d'en arriver à un consensus sur une ou deux de ces valeurs. En effet, il est de première importance d'amener les acteurs à

discuter de ces valeurs, du sens qu'ils leur accordent et à préciser leur pensée dans le cadre du programme d'éthique pour en arriver à un consensus sur les valeurs le plus large possible. Il est important de parvenir à un tel consensus puisque ce sont ces valeurs qui guideront les acteurs dans leurs choix futurs d'actions.

En somme, les résultats montrent que le questionnaire seul ne saurait constituer un moyen adéquat pour permettre l'élaboration de valeurs partagées dans l'entreprise. Cependant, il peut servir à faire émerger un dialogue au niveau des travailleurs pour qu'ils en arrivent à un certain consensus sur les quatre ou cinq valeurs à privilégier.

### **3.4 La propension à agir au plan éthique**

À partir du principe que l'éthique suppose un sujet libre et capable de clarifier les raisons de sa décision ou de son action, il importe de mettre au jour une hiérarchisation de ce qui sous-tend les décisions et anime les comportements, ou encore d'établir un lien entre les moyens utilisés et la fin visée.

Ce qui ressort des résultats de l'essai pilote, c'est qu'intervenir soi-même, faire intervenir un subalterne ou établir un partenariat avec d'autres entreprises pouvant avoir vécu des difficultés similaires sont des actions peu considérées par les répondants. Ces derniers semblent orientés vers la discussion et le dialogue, qui sont des mécanismes largement prisés par plus de 40 % des répondants, tant au moment d'établir un ordre de priorité que de faire un choix d'action, et par plus de 25 % lorsqu'il s'agit de choisir des instruments d'intervention en éthique. Ces résultats



cadrent bien avec la dynamique éthique d'ordre autorégulatoire que nous proposons dans cette étude.

Cependant le code d'éthique demeure encore l'instrument privilégié par plus de 50 % des répondants pour réguler les comportements. Comme la plupart des entreprises québécoises (80 %) possédait en 2000 un code d'éthique (KPMG, 2002), il y a lieu ici de se poser la question à savoir si ce résultat est ou n'est pas en lien avec ce que ces répondants connaissent de l'éthique. Il serait intéressant d'étudier plus à fond cette question à divers moments de l'intervention participative.

### **3.5 Les stratégies éthiques de l'entreprise**

Il est très intéressant de noter que les répondants considèrent que leurs entreprises adoptent des stratégies éthiques sophistiquées telles que décrites par Rossouw et van Vuuren (2003). En considérant les 4 pôles de ces auteurs, soit la capacité de l'entreprise à gérer les problèmes éthiques, les objectifs à atteindre, les stratégies à initier et les défis qui l'attendent, les résultats sont étonnants. Au niveau de la capacité à gérer les problèmes éthiques, 54 % des répondants mentionnent que leur entreprise favorise la discussion des problèmes éthiques et recherche le consensus, soit des comportements qui se retrouvent aux niveaux élevés de l'échelle de Rossouw et van Vuuren (2003). Au plan des stratégies, encore là 71,5 % des répondants indiquent que leur entreprise est capable de développer des interventions en éthique et qu'elle considère que l'éthique est l'affaire de tout le monde, ce qui les situe dans des stratégies évoluées. Il en est de même au plan des défis, alors que 63 % des répondants considèrent que leurs entreprises adoptent de telles stratégies. Moins de 20 % d'entre eux mentionnent que leur entreprise s'oriente vers le respect des lois et des règlements, soit la conformité. Ces résultats peuvent étonner.

Par ailleurs, c'est au plan des objectifs que l'entreprise se fixe que les résultats sont moins bons. Seulement 13,5 % des répondants notent que leur entreprise se fixe comme objectifs de former ses employés à sa stratégie éthique ou encore de modifier sa culture et ses valeurs. Selon Rossouw et van Vuuren (2003), il s'agit là des objectifs que se fixent normalement les entreprises qui se situent à des stratégies élevées – entre 4 et 5. Soit que ces derniers résultats montrent une certaine incongruité quant à la mesure de la stratégie éthique de l'entreprise ou encore, comme le mentionnent les auteurs, que les entreprises se fixent des objectifs qui correspondent à leur niveau de développement éthique à un moment donné. Selon la théorie de Rossouw et van Vuuren (2003), ces entreprises ont tout avantage à faire un retour sur la stratégie éthique précédente pour bien en intégrer chacun de ses éléments.

### **3.6 Les liens avec les variables sociodémographiques**

Quant aux résultats relatifs au croisement des variables sociodémographiques avec les dimensions permettant d'évaluer la réalité éthique de leur milieu, peu de résultats significatifs sont observables. De l'ensemble des croisements, seulement 21 résultats atteignent le niveau significatif.

Les statistiques montrent que les répondants à temps plein régulier ont tendance à divulguer davantage les cas de violation des règles par rapport au personnel temporaire, peut-être en fonction du fait qu'ils ont une meilleure connaissance des règles qui s'appliquent dans leur organisation et des façons de faire existantes. Nous notons également que les personnes ayant le plus d'ancienneté ont moins tendance à adopter des comportements fautifs, tels que naviguer sur internet ou rapporter des fournitures à la maison, que ceux qui ont moins d'ancienneté. Encore

ici, il peut être possible d'avancer l'idée que l'entreprise fait une sélection au niveau de ses employés et ne conserve en fonction que ceux qui adoptent les comportements souhaités.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, les employés des secteurs financiers et des communications ne semblent pas requérir le besoin de nouveaux dispositifs éthiques pour encadrer leurs comportements. De même, les personnes possédant un diplôme collégial et universitaire mentionnent ne jamais ou pratiquement jamais réclamer des remboursements de dépenses en maquillant l'information, ce qui peut paraître étonnant compte tenu du fait que les répondants n'ayant qu'un niveau d'études secondaires affirment quant à eux adopter de telles pratiques. Ces derniers résultats portent à se questionner sur la désirabilité sociale dans cette enquête.

#### 4. LES AMÉLIORATIONS À APPORTER AU QUESTIONNAIRE WEB

Le questionnaire utilisé pour l'essai pilote pourrait être amélioré même s'il présente un bon niveau de consistance interne. Ainsi, la question 13 peut être scindée en deux questions, parce qu'elle comporte deux éléments distincts qu'il est ensuite impossible de dissocier au niveau de l'analyse.

D'autres légers ajustements pourraient être apportés, comme par exemple modifier le secteur d'activités (question 9) qui peut être intéressant à considérer dans le cadre d'une enquête plus large, pour se concentrer sur l'unité administrative dans le cas d'une passation au sein d'une même organisation.

Aussi, nous proposons que certaines variables sociodémographiques fassent l'objet d'une échelle continue au lieu d'une catégorisation. Ainsi, le répondant pourrait indiquer directement son âge, ses années de scolarité, d'ancienneté, le revenu familial, le nombre d'enfants.

Quant à la mesure du niveau éthique de l'entreprise, certains indicateurs pourraient être mieux précisés. Ainsi, au niveau de la question 29, la notion d'incompétence sur les questions éthiques est difficile à différencier d'avec le niveau 2 qui consiste à ignorer la situation. L'indicateur "Est capable de mener une action éthique" peut porter à confusion quant à la définition de l'action éthique. Il faudrait préciser dans le questionnaire la nature de cette action éthique, laquelle peut comprendre l'élaboration d'une politique, de la formation, une sensibilisation, afin de permettre aux répondants d'être en mesure de comprendre que toutes les interventions conduites par l'entreprise peuvent être considérées dans la notion d'action éthique. Quant à l'indicateur "L'éthique est l'affaire de tout le monde" (question 31), celui-ci est ambigu. Cela peut signifier pour certains que l'entreprise prend des mesures pour favoriser la responsabilisation de chacun des acteurs organisationnels au niveau éthique, ce qui correspond véritablement à l'interprétation de Rossouw et van Vuuren (2003) pour le niveau le plus élevé de l'échelle. Mais cela peut aussi être interprété comme étant un signe que l'entreprise s'en lave les mains et laisse aux travailleurs toute la responsabilité dans le domaine. Dans ce cas, l'entreprise se situerait davantage au niveau le plus faible sur l'échelle de Rossouw et van Vuuren (2003).

## 5. CONCLUSION

Nous avons exposé dans ce chapitre les résultats de l'essai pilote qui a été réalisé dans le cadre de cette recherche. La consistance interne du questionnaire s'est avérée assez élevée (coefficient alpha de Cronbach : 72 %). Chaque dimension a fait l'objet d'une analyse et nous avons également présenté une interprétation des résultats obtenus.

Le chapitre qui suit propose un programme type faisant appel à une démarche d'intervention participative. Cependant, il est à noter que le programme proposé n'a pas fait l'objet d'une expérimentation. Le principal objectif de celui-ci est de fournir des outils concrets afin d'aider le milieu des affaires dans sa quête d'une démarche visant l'intégration des valeurs.

## **CINQUIÈME CHAPITRE**

### **PROGRAMME TYPE D'INTÉGRATION DES VALEURS**

#### **1. INTRODUCTION**

Dans les chapitres précédents, nous avons établi que la démarche d'intégration des valeurs constitue une avenue intéressante pour réguler les comportements dans les organisations. Comment implanter une telle démarche dans les organisations? Rossouw et van Vuuren (2010) mentionnent que les organisations qui décident de gouverner leur éthique doivent le faire d'une manière planifiée et structurée. La notion de programme s'insère dans cette voie. D'ailleurs, le modèle conceptuel retenu prévoit l'élaboration d'un programme d'intégration des valeurs.

Comme nous l'avons déjà expliqué, le programme proposé repose sur une méthodologie d'intervention participative. Il suppose une interaction entre le chercheur et le milieu de manière à recueillir des informations précieuses au bon déroulement de l'intervention et à accompagner les acteurs tout au long du processus initial en leur offrant un support adéquat. Le but est de construire avec patience une approche qui favorise le questionnement, la réflexion critique et qui suscite l'engagement des acteurs à évaluer les arguments en présence, à résoudre le dilemme à partir des valeurs et ce à quelque niveau que ce soit dans l'entreprise.

En ce sens, l'élaboration du programme type d'intégration des valeurs nécessite la conjugaison d'une multitude de notions provenant principalement des sciences sociales, comme la psychologie, la sociologie, l'administration et l'anthropologie en vue de concevoir des outils pouvant être adaptés aux divers contextes. Par exemple, les diverses

expériences professionnelles des acteurs et des études de cas peuvent aider à maîtriser le raisonnement moral. La recherche de risques éthiques dans les médias ou dans l'organisation peut aider à développer une sensibilité éthique. La comparaison des solutions retenues par chacun peuvent aider à comprendre les différents facteurs qui influencent les décisions. Et comme les décisions de gestion ne peuvent faire abstraction des impératifs organisationnels et administratifs, le développement d'un tel programme s'inspire de ces diverses notions.

Le présent chapitre vise donc à outiller les entreprises qui sont désireuses d'introduire une telle approche visant l'intégration des valeurs. L'instrumentation proposée est nécessairement spécifique à cette approche, sans pour autant mettre de côté les autres approches déjà implantées dans les entreprises. Par exemple, l'organisation doit-elle mettre de côté son dispositif de conformité aux normes (code d'éthique) déjà implanté? L'approche que nous retenons ne vise pas à faire table rase des différents dispositifs éthiques déjà mis de l'avant dans les entreprises. Ceux-ci peuvent avoir été mis en place en vue de répondre à des besoins spécifiques. Et les codes d'éthique ont une longue tradition. D'ailleurs, Rossouw et van Vuuren (2010) prévoient que les approches et les modes d'actions utilisés diffèrent selon la stratégie éthique retenue par l'organisation. Le programme proposé ici s'appuie sur des dispositifs qui visent l'autonomie des sujets par l'intégration des valeurs à tous les niveaux dans l'organisation, soit le niveau supérieur sur l'échelle de Rossouw et van Vuuren (2003).

Dans la section qui suit, nous présentons les éléments constitutifs du programme type ainsi que leur déroulement dans le temps. Ceux-ci seront explicités dans les sections suivantes.

## 2. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROGRAMME TYPE ET LEUR DÉROULEMENT

Certains éléments favorisent l'opérationnalisation d'un programme visant l'intégration des valeurs. Nous savons que les valeurs ne peuvent s'actualiser qu'avec la mise en place de mécanismes d'appui, de sensibilisation, de communication, de formation et d'évaluation.

Le tableau synoptique suivant offre une vue générale du programme type visant l'intégration des valeurs incluant les éléments du programme, les activités et les facteurs de réussite (tableau 11). Ces derniers sont en partie issus de la littérature spécialisée sur le sujet (Dubinsky, 2002; Insitute of Business Ethics, 2008; Grace et Hauptert, 2006; Gebler, 2006; Schinner, 2003).

Après avoir pris connaissance des éléments du programme type visant l'intégration des valeurs, les organisations intéressées à instaurer ce programme sont invitées à planifier le déroulement du programme en procédant à l'ordonnancement des diverses tâches dans le temps. À cette fin, il est possible d'utiliser le diagramme de Gantt, le graphique de PERT ou d'autres techniques de planification.



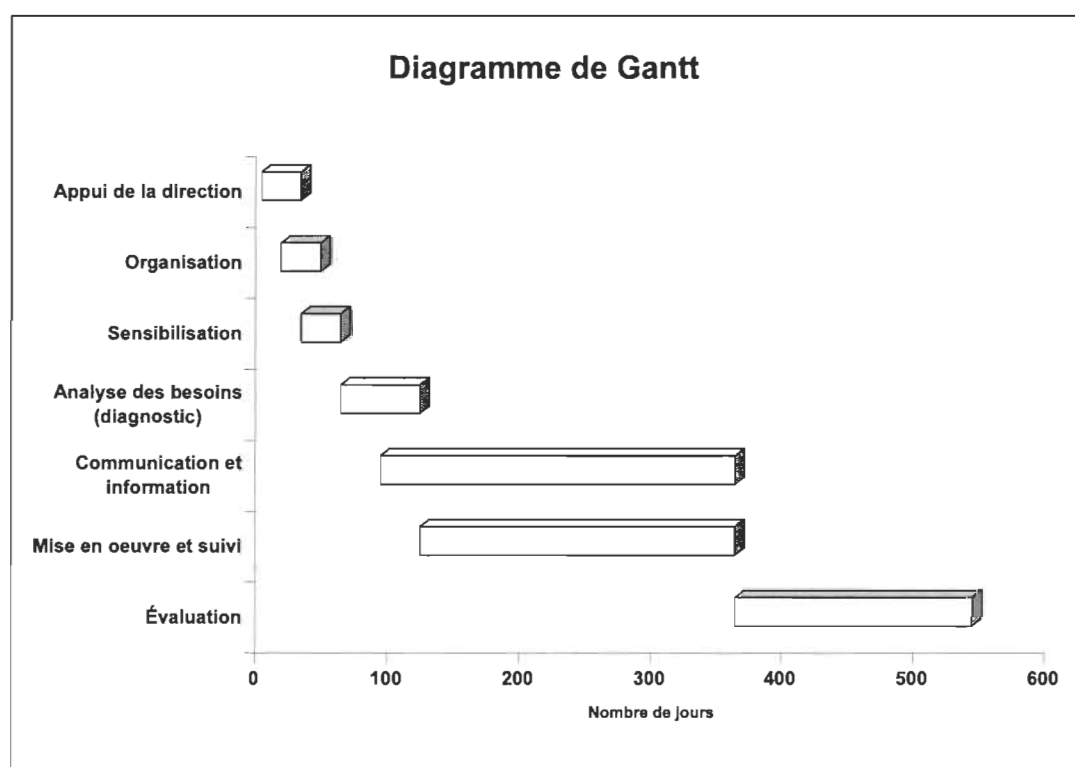
**Tableau 11**  
**Tableau synoptique du programme type visant l'intégration des valeurs\***

<b>Éléments constitutifs</b>	<b>Activités</b>	<b>Facteurs de réussite</b>
<i><b>Appui de la direction</b></i>	Diagnostic portant sur la volonté et la capacité à mettre en place un tel programme.	Ressources humaines et financières pour mener à bien le projet : - Présence d'un facilitateur externe, d'un responsable interne du programme et d'un comité d'éthique; - Implication active des dirigeants au niveau de la sensibilisation et de la mise en œuvre.
<i><b>Organisation</b></i>	Nomination des responsables du programme : - Facilitateur externe; - Responsable interne de l'éthique; - Comité d'éthique; - Mécanisme de consultation visant à permettre aux acteurs organisationnels de discuter avec le responsable interne de l'éthique de tout problème éthique qu'ils rencontrent ou dont ils sont témoins.	Bonnes capacités relationnelles et bon leadership chez les personnes responsables : - Mandats sont précisés; - Accessibilité du responsable interne et capacité de traiter les questions rapidement et de manière responsable.
<i><b>Sensibilisation</b></i>	Communications statiques (dépliants, affiches, tapis de souris) et communications dynamiques (messages motivationnels, témoignages, thèmes divers).	- Ressources humaines et financières consacrées spécifiquement au plan de sensibilisation; - Langage est simple et clair; - Communications périodiquement renouvelées afin de stimuler l'attention; - Utilisation de divers médias : vidéos, intranet, bulletin, journal d'entreprise, rencontres.
<i><b>Analyse des besoins (diagnostic)</b></i>	Outils diagnostiques : - Questionnaire sur le Web; - Entretiens individuels; - Groupe de discussion; - Observation participante; - Analyse de la documentation.	- Climat propice à la communication et à la participation; - Sensibilisation des acteurs à la démarche visant l'intégration des valeurs; - Feuille de route claire.
<i><b>Communication et information</b></i>	Les éléments sur lesquels portent la communication et l'information sont : - Les valeurs co-construites; - Les étapes du programme à venir; - La participation souhaitée; - Les ateliers et interventions projetés.	- Clarté du message quant aux valeurs co-construites et aux comportements souhaités; - Diffusion constante; - Utilisation de différents médias; - Plusieurs présentations visuelles.
<i><b>Mise en œuvre et suivi</b></i>	Mise en place de différents instruments et outils d'accompagnement; Coaching; Registre d'activités : - Évaluation du processus d'implantation; - Rapport mensuel d'activités éthiques; - Compte rendu du comité d'éthique.	- Capacité du facilitateur externe et du responsable interne à se poser réflexivement comme des agents de changements capables de repérer les diverses représentations et d'accompagner les acteurs dans l'intégration des valeurs; - Capacité des membres du comité à animer les rencontres d'éthique; - Tenue du registre.
<i><b>Évaluation</b></i>	- Évaluation des activités; - Évaluation du niveau de développement éthique; - Évaluation du transfert des apprentissages en milieu de travail.	- Communication et soutien des gestionnaires; - Reconnaissance des comportements souhaités; - Mise en place d'un plan d'action pour l'utilisation des apprentissages dans le milieu de travail.

\*Les phases sont réalisées selon un processus itératif afin d'assurer une qualité et une rigueur scientifique (Buono et Savall, 2007; Cappelletti, 2010)

Nous proposons ici un exemple de ce que pourrait être la planification d'un tel programme à l'aide du diagramme de Gantt (Figure 2).

Figure 2  
Diagramme de Gantt\*



\*Les phases sont réalisées selon un processus itératif afin d'assurer une qualité et une rigueur scientifique (Buono et Savall, 2007; Cappelletti, 2010)

### 3. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME D'INTÉGRATION DES VALEURS

La première décision qui a besoin d'être prise pour élaborer un programme d'intégration des valeurs est de déterminer en quoi consiste ce programme type et quels sont les objectifs poursuivis.

Le programme type d'intégration des valeurs consiste à accompagner les acteurs organisationnels de manière à ce qu'ils apprennent à bien circonscrire ce qu'est un problème éthique lorsqu'il survient et à favoriser une réflexion éthique à partir des valeurs et des normes éthiques de l'organisation et la prise en compte des divers arguments en présence.

Il ressort donc que le développement d'habiletés comme l'écoute et la discussion, la réflexion critique individuelle et collective, ainsi que l'appropriation des repères éthiques (valeurs et normes) sont des composantes essentielles pour que l'intégration des valeurs se concrétise dans l'entreprise et que la dynamisation d'ensemble et la mobilisation se réalisent. Ces valeurs sont relatives et sont susceptibles d'être interprétées dans des contextes précis pour donner un sens à l'action.

Prenant en compte ces réalités, les objectifs du programme type d'intégration des valeurs sont triples, soit :

1. L'élaboration des valeurs partagées et la dynamisation de l'axe d'appropriation des valeurs par les acteurs organisationnels;
2. Le développement d'une réflexion critique chez les différents acteurs organisationnels, quel que soient leur fonction et leur niveau hiérarchique;
3. Le développement de la capacité d'écoute et de dialogue de ceux-ci.

#### 4. LES PHASES DU PROGRAMME TYPE D'INTÉGRATION DES VALEURS

La mise en œuvre d'un programme d'intégration des valeurs, comme tout autre programme, nécessite une planification rigoureuse des différentes étapes afin que le programme se déroule de manière complète et dans les délais prévus, tel qu'il est prévu à

notre modèle conceptuel d'intervention participative valorisant l'intégration des valeurs dans l'entreprise présenté au chapitre 2. Cela suppose de planifier une série de tâches qui peuvent être envisagées dans le cadre d'un cycle, qui va de l'identification des besoins à la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme. Les phases sont présentées au tableau 12.

Tableau 12  
Phases du programme type d'intégration des valeurs

<p><b>Phase 1 : La planification du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration du cadre théorique (chapitre 2)</li> <li>• Construction du devis de recherche et analyse des besoins (chapitres 3 et 4)</li> <li>• Évaluation de l'appui de la direction</li> <li>• Sensibilisation</li> <li>• Analyse de besoins et élaboration de valeurs partagées</li> <li>• Élaboration des outils et ateliers</li> </ul> <p><b>Phase 2 : L'implantation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• Accompagnement</li> <li>• Éléments de suivi et registre d'intervention</li> </ul> <p><b>Phase 3 : Le processus évaluatif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation du développement éthique de l'entreprise</li> <li>• Évaluation des activités (perception des acteurs)</li> <li>• Évaluation du transfert des acquis en situation de travail</li> </ul>
--

La première phase est consacrée à la phase de planification de l'ensemble du programme. Elle inclut les outils visant : a) l'évaluation de l'engagement de la direction, b) la sensibilisation des acteurs, c) l'élaboration des valeurs partagées et, d) l'élaboration des outils et activités du programme.

La deuxième phase est consacrée à la planification de la phase d'implantation, soit les moyens de mise en œuvre, alors que la troisième et dernière phase est consacrée aux méthodes d'évaluation parce que le programme doit répondre au degré d'efficacité escompté, c'est-à-dire permettre d'atteindre les buts recherchés.

En fonction du niveau de développement éthique en place, il faut prévoir que les interventions varient au niveau du temps alloué pour chacune des étapes. Il est facile de comprendre que les entreprises qui n'ont aucune préoccupation au niveau de l'éthique aient des besoins plus grands au niveau de la sensibilisation, du diagnostic et des différentes interventions.

#### **4.1 La phase 1 : la planification du programme**

La planification consiste en un travail de réflexion et d'organisation qui permet de déterminer les priorités, les attentes et les besoins. Elle est au cœur de tout programme. Sans cadre précis, il est difficile pour l'organisation de savoir où elle veut aller et pourquoi elle veut y aller. L'étape de planification du programme d'intégration des valeurs devrait permettre de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les principaux problèmes éthiques que l'organisation veut résoudre?
2. Quelles sont les priorités en matière d'éthique?
3. Quelles sont les capacités de l'entreprise pour réaliser ces changements?
4. Jusqu'où l'organisation veut-elle aller au plan de l'intégration des valeurs?
5. Qui devrait participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de ce programme?
6. À quels moments se dérouleront les différentes activités?

##### *4.1.1 L'évaluation de l'engagement de la direction*

Force est de constater qu'un programme d'intégration des valeurs ne peut se réaliser sans une approche globale qui tient compte des réalités de l'entreprise, aussi bien de ses orientations stratégiques que de ses modes de gestion au quotidien. Et comme le programme d'intégration des valeurs s'appuie sur des mesures claires démontrant l'engagement de la

direction tant au niveau de sa volonté que de sa capacité réelle, aussi est-il important d'évaluer ces deux dimensions.

Pour réaliser cette évaluation dans le cadre de ce programme, un outil d'évaluation propre à la démarche (tableau 13) est proposé.

Selon que la direction considère qu'elle a la volonté et les capacités humaines et financières d'aller de l'avant, même si elle perçoit encore certaines lacunes à ce niveau, elle doit ensuite prendre encore certaines décisions, dont le fait de faire appel à un facilitateur, un consultant externe familier avec l'approche.

Tableau 13  
Outil d'évaluation de la capacité et de la volonté de la direction

**Objectif :** Recueillir les renseignements nécessaires permettant d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise est capable et est préparée à vivre l'expérience d'une démarche d'intégration des valeurs.

**Étapes de la démarche**

**1. La capacité de la direction à s'engager dans la démarche**

- a. L'entreprise traverse-t-elle une crise quelconque? Dans quelle mesure cette crise peut-elle mettre en péril tout changement organisationnel?
- b. Dans quelle mesure est-elle capable d'y faire face dans un délai rapproché?
- c. L'entreprise prévoit-elle un changement de direction à plus ou moins court terme? Dans quelle mesure la personne pressentie pour occuper le poste est vouée à l'éthique?
- d. L'entreprise possède-t-elle les ressources financières nécessaires pour mener à bien l'expérience jusqu'à la fin de la démarche éthique?
- e. Quels types de ressources matérielles et humaines la direction est-elle en mesure d'allouer pour que le programme parvienne à son plein épanouissement?
- f. Le leadership en place est-il assez solidement ancré pour mener à terme un tel projet éthique?

**2. La volonté de mettre en œuvre les moyens pour confirmer cet engagement**

- a. Jusqu'où la direction est-elle prête à aller pour responsabiliser les travailleurs?
- b. Dans quelle mesure la direction est-elle favorable à déléguer une plus grande autonomie aux travailleurs?
- c. La direction est-elle favorable à la nomination d'une personne compétente à l'interne pour piloter le programme?
- d. Prévoit-elle nommer un facilitateur externe qui jouit d'une crédibilité et d'un savoir-faire dans le domaine?
- e. Comment prévoit-on supporter le responsable interne?
- f. Dans quelle mesure songe-t-elle à planifier une campagne de sensibilisation mettant en relief l'importance de l'éthique?
- g. Est-elle en mesure de prévoir des ressources humaines et financières pour le faire?
- h. Quel type de formation prévoit-elle pour tous les gestionnaires afin qu'ils puissent jouer un rôle clé pour faciliter le dialogue essentiel à la résolution des problèmes éthiques au sein de leur unité respective?
- i. Quelle sensibilité l'organisation a-t-elle pour intégrer des critères éthiques au niveau de la sélection et de l'évaluation des gestionnaires et des autres acteurs organisationnels? Est-elle prête à former tout nouveau personnel?
- j. Dans quelle mesure est-elle d'accord pour favoriser la participation des acteurs organisationnels dans la définition du contenu du programme d'intégration des valeurs par leurs idées, leurs suggestions, leurs témoignages?
- k. Dans quelle mesure la direction est-elle prête à créer un groupe de travail pour venir en aide à la personne chargée de la coordination?
- l. Dans quelle mesure est-elle prête à fournir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre d'activités favorisant le dialogue, soit des rencontres d'éthique, des chroniques hebdomadaires ou mensuelles dans le journal d'entreprise, de la formation en éthique, des affiches placées à des endroits stratégiques, des conférences, des périodes de dialogue sur l'heure du dîner, de l'animation d'un forum de discussion, des messages sur l'intranet?

#### *4.1.2 Le responsable interne et le facilitateur externe*

Dans le cadre du programme type d'intégration des valeurs, nous proposons de nommer une personne responsable de l'éthique à l'interne, dont le titre peut varier selon l'entreprise, et de faire appel aux services d'un facilitateur externe pour initier la démarche, superviser la planification et la mise en œuvre du programme. Ce dernier, qui bénéficie d'une expertise spécifique relative à l'intégration des valeurs, peut donc être disponible pour soulever certaines questions plus délicates et pour assurer que chacun puisse participer sans s'inquiéter des problèmes liés au processus. Il accompagne le responsable interne, le comité d'éthique, les gestionnaires et les travailleurs tout au long du processus, en plus d'apporter des éclaircissements et une expertise nouvelle.

Une telle expertise a cependant des coûts. Si la personne retenue connaît bien son domaine, alors l'investissement peut s'avérer rentable. Le tableau 14 présente certains critères de sélection pour cet expert.

Quant au responsable interne de l'éthique, ses fonctions sont diverses, soit : élaborer le programme avec le facilitateur externe, élaborer un plan de sensibilisation, constituer un comité d'éthique pour le supporter, planifier la formation des membres du comité d'éthique, soutenir les intervenants et les acteurs organisationnels, accompagner le comité d'éthique dans ses fonctions, participer aux réunions du comité d'éthique, tenir les procès verbaux de ces réunions, promouvoir l'éthique dans l'organisation, exercer une fonction-conseil pour tout problème éthique porté à sa connaissance, procéder à l'évaluation du programme et la communication des résultats à la direction, au comité et aux acteurs organisationnels. Pour réaliser ce mandat, ce responsable doit posséder une connaissance approfondie du domaine.



Tableau 14  
Critères de sélection permettant de sélectionner un facilitateur externe

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une bonne compréhension des réalités organisationnelles</li> <li>2. De solides connaissances au plan de la démarche d'intégration des valeurs</li> <li>3. De bonnes compétences au plan de l'écoute et du dialogue</li> <li>4. Une expérience réussie de consultation en éthique au sein de diverses organisations</li> <li>5. La capacité de gérer les conflits</li> <li>6. Une bonne capacité orale et écrite</li> <li>7. La volonté de travailler à développer les acteurs de manière à ce qu'ils en arrivent à être autonomes à la fin de son mandat</li> <li>8. De bonnes affinités avec la direction et les acteurs organisationnels</li> </ol> |
|---|

#### 4.1.3 *La composition et les responsabilités du comité d'éthique*

Le programme d'intégration des valeurs retenu dans le cadre de cette étude permet de préciser une perspective congruente aux objectifs de cette recherche en ce qu'il permet de situer l'acteur social dans la problématique de l'élaboration du sens en contexte, et, particulièrement, de l'impliquer au sein de ce contexte (approche participative). Le comité d'éthique s'inscrit dans cette optique. Son mandat est d'accompagner les acteurs organisationnels et d'assurer un leadership soutenu pour la mise en œuvre du programme d'intégration des valeurs, de façon à ce que les acteurs organisationnels en viennent, avec le temps, à disposer de leurs propres ressources pour maintenir ou engendrer les changements requis au niveau de leur conduite, afin que celle-ci soit en harmonie avec les valeurs retenues (Dionne-Proulx et Jean, 2007). La composition et les responsabilités attribuées aux membres du comité sont définies au tableau 15.

Tableau 15  
Composition et responsabilités du comité d'éthique

<p><b>Objectif :</b></p> <p>Assurer un leadership soutenu tout au long de la planification du programme d'intégration des valeurs et de sa mise en œuvre.</p>
<p><b>1. Composition du comité d'éthique (principes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Le recrutement de personnes qui possèdent une certaine influence dans leur secteur d'activité et qui démontrent une capacité d'écoute et de dialogue;</li> <li>b. La composition doit être, lorsque cela est possible, à l'image sociodémographique de l'entreprise (âge, sexe, profession, niveau hiérarchique, etc.);</li> <li>c. Il est souhaitable de veiller à la représentation d'une majorité de divisions administratives.</li> </ul>
<p><b>2. Responsabilités du comité d'éthique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participer avec le facilitateur et le responsable de l'éthique à l'élaboration d'un plan de sensibilisation des acteurs organisationnels;</li> <li>b. Aider à clarifier les zones à risque;</li> <li>c. S'assurer du bon déroulement du projet;</li> <li>d. Promouvoir l'adoption de comportements en lien avec les valeurs partagées;</li> <li>e. Véhiculer les objectifs du programme;</li> <li>f. Mobiliser les acteurs organisationnels dans l'élaboration des valeurs partagées;</li> <li>g. Prendre charge des rencontres d'éthique avec les responsables hiérarchiques;</li> <li>h. Accompagner les acteurs dans la résolution des problèmes éthiques;</li> <li>i. Participer à l'élaboration du programme, proposer des modifications et des ajustements au projet initial;</li> <li>j. Aider à trouver des solutions pour tout problème éthique porté à la connaissance du comité.</li> </ul>

Dès l'annonce officielle du programme d'intégration des valeurs faite par la direction, celle-ci annonce également la constitution d'un tel comité et invite les travailleurs à manifester leur intérêt. Les personnes intéressées sont invitées à prendre part à une séance d'information afin de bien comprendre les exigences de leur implication. Ces personnes doivent avoir comme préoccupation commune de bien comprendre les objectifs du programme d'éthique.

#### *4.1.4 Le contenu de la formation du comité d'éthique*

Il est souhaitable que les membres du comité d'éthique puissent suivre des formations spécifiques en éthique appliquée, formations offertes au niveau universitaire, soit dans un programme spécifique ou encore au niveau de la formation continue. Ce type de formation peut être intégré dans un programme spécifique de formation en éthique et faire l'objet d'une reconnaissance au niveau organisationnel.

À tout le moins, afin de s'assurer que les personnes retenues soient en mesure de bien remplir leur mandat, celles-ci sont invitées à participer à des sessions de formation spécifiques dispensées par le facilitateur externe et le responsable de l'éthique à l'interne. Une attention toute particulière doit être portée à la formation et à l'accompagnement des personnes qui composent ce comité puisque celles-ci sont appelées à devenir des personnes-ressources à l'intérieur de l'entreprise. Le contenu de cette formation est présenté au tableau 16.

Les trois modules comportent une formation théorique dispensée par le facilitateur et le responsable interne de l'éthique et des ateliers dont le contenu est décrit à la section suivante.

**Tableau 16**  
**Contenu de la formation du comité d'éthique**

<b>Objectifs :</b>	
Cette formation a pour objectifs de :	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permettre aux participants de mieux situer l'éthique organisationnelle et la démarche d'intégration des valeurs;</li> <li>2. Leur apprendre à formuler clairement les enjeux éthiques dans des situations problématiques et développer leur capacité réflexive;</li> <li>3. Développer leur capacité d'écoute et de dialogue;</li> <li>4. Créer une vision convergente sur les grands principes à poursuivre en matière d'intervention en éthique.</li> </ol>	
<b>Programme :</b>	
Cette formation comprend trois modules :	
<b>Module 1 : Formation de base</b>	
<i>Objectif :</i>	Permettre aux participants d'acquérir des connaissances de base sur l'éthique, sur les attributs du programme d'intégration des valeurs de l'organisation et sur les rôles et le fonctionnement du comité d'éthique.
<i>Contenu :</i>	Clarification des concepts (éthique, dilemme, enjeu éthique, valeurs, conflit de valeurs, etc.); Attributs du programme d'intégration des valeurs de l'organisation; Rôles et fonctionnement d'un comité d'éthique.
<i>Format :</i>	Présentation théorique et atelier <i>Les valeurs co-construites et partagées</i>
<i>Durée :</i>	Une journée
<b>Module 2 : Développement d'habiletés en matière de dialogue et d'écoute</b>	
<i>Objectif :</i>	Développer des habiletés en matière de dialogue et d'écoute
<i>Contenu :</i>	Études de cas portant sur des problèmes éthiques rencontrés par le groupe dans sa situation de travail, les valeurs <i>en jeu</i> , les moyens actuels d'y faire face, les pressions subies pour agir d'une manière ou d'une autre, l'intérêt pour de nouvelles avenues de solution
<i>Caractéristiques du dialogue à expérimenter :</i>	Échange égalitaire; Ouvert à toutes les parties; Axé sur l'écoute de l'autre; Visant le respect du point de vue de l'autre; Recherchant la confrontation honnête des arguments dans la poursuite d'une vérité partagée; La proscription de la manipulation, du chantage et des arguments d'autorité.
<i>Format :</i>	Atelier pratique <i>Place au dialogue et à l'écoute</i>
<i>Durée :</i>	Une demi-journée
<b>Module 3 : Le processus d'élaboration et d'implantation d'un programme d'intégration des valeurs</b>	
<i>Objectif :</i>	Procurer aux participants des renseignements précis sur les étapes à suivre dans l'élaboration d'un programme visant à assurer le déploiement de la dynamique éthique dans l'entreprise et leur implication à chacune de ces étapes.
<i>Étapes :</i>	Engagement de la haute direction; Création d'un comité de travail sur l'éthique organisationnelle; Engagement des gestionnaires et la consultation des membres de l'organisation; Énonciation des valeurs organisationnelles; Mise en place de pratiques et d'outils conformes aux valeurs partagées; Élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'éthique organisationnelle; Évaluation et le suivi.
<i>Format :</i>	Présentation théorique et pratique, Ateliers <i>Mobilisation des valeurs</i>
<i>Durée :</i>	Une journée

#### 4.1.5 L'atelier Les valeurs co-construites et partagées

Les premiers chapitres ont clairement établi l'importance des valeurs partagées afin qu'elles soient mobilisées dans l'action. Ce qui est recherché, dans cet atelier, c'est d'amener les membres du comité d'éthique à faire les acquis nécessaires pour qu'ils en viennent à être capables de conduire des activités de construction de valeurs partagées. Afin de les outiller dans la conduite de tels ateliers, il est proposé dans l'atelier "Les valeurs co-construites et partagées" de leur permettre de vivre de telles expériences. Le tableau 17 décrit l'atelier.

Tableau 17  
Atelier visant l'émergence de valeurs partagées

<p><b>Objectif :</b> Outiller les membres du comité d'éthique pour qu'ils en viennent à conduire des activités visant à faire émerger les valeurs.</p> <p><b>Durée :</b> Une demi-journée</p> <p><b>Participants :</b> Tous les membres du comité d'éthique</p> <p><b>Introduction à l'atelier :</b> Accueil par le facilitateur et le responsable de l'éthique Explications des notions de valeurs organisationnelles et de valeurs à co-construire</p> <p><b>Déroulement de l'atelier :</b> Énoncer toutes les valeurs répertoriées dans le questionnaire par ordre d'occurrence. Favoriser le dialogue sur chacune de ces valeurs; leur importance pour les participants. Décrire des situations problématiques et faire ressortir les valeurs qui ont prévalu lors de l'événement.</p> <p>N.B. Les valeurs retenues sont celles auxquelles les apprenants s'identifient.</p>
--

#### 4.1.6 L'atelier Place au dialogue et à l'écoute

Cet atelier est primordial pour les membres du comité d'éthique. Apprendre à écouter l'autre, c'est d'abord et avant tout ne pas le juger ou le désapprouver rapidement, sans prendre vraiment le temps d'écouter ce qu'il a à dire. C'est aussi être sensible à son langage non verbal. Enfin, c'est de poser des questions, demander des compléments d'informations pour s'assurer qu'on a bien compris le point de vue de l'autre. En somme, lui laisser un espace de parole. Après avoir bien compris le message de l'autre, il est possible de donner son point de vue, tout en respectant le point de vue de l'autre. Il peut arriver que, dans certaines circonstances, et selon les arguments apportés, il soit important de prendre du recul pour reconsidérer les divers aspects de la question. L'atelier "Place au dialogue et à l'écoute" vise à développer ces habiletés d'écoute et de dialogue chez les membres du comité d'éthique. Son contenu est présenté au tableau 18.

Tableau 18  
Atelier portant sur le dialogue et l'écoute

**Objectif :**

Prendre conscience de la place du dialogue et de l'écoute tout en faisant des apprentissages relatifs à la place du respect dans une perspective éthique.

**Durée :**

Une demi-journée

**Participants :**

Tous les membres du comité d'éthique

**Introduction à l'atelier :**

Accueil par le facilitateur, présentation des membres du groupe

Retour sur l'atelier précédent

Bref aperçu du déroulement de l'atelier

Explications relatives au dialogue et à l'écoute

**Consigne à observer :**

Chacun des participants peut demander certains éclaircissements lorsque la personne qui s'exprime termine son tour de parole afin de bien saisir la situation.

**Déroulement de l'atelier :**

Chaque participant raconte une situation où il y a eu un manque de respect dans son travail actuel, ou dans un travail antérieur ou même dans un tout autre milieu, et ce, à tour de rôle.

Puis, pour certaines situations choisies par le groupe, le dialogue porte sur le problème éthique dans la situation retenue, les valeurs en jeu (dont le respect), l'agir conforme aux valeurs, les pressions subies pour agir dans un sens ou dans l'autre.

*N.B. Le facilitateur rappelle au besoin en douceur l'objet principal de l'exercice. Il fait respecter la consigne et recentre l'activité sur les questions du participant ou les réponses de celui qui a la parole.*

#### 4.1.7 L'atelier Mobilisation des valeurs

Les chapitres précédents ont établi l'importance de l'intégration des valeurs, afin que tout acteur organisationnel parvienne à inclure, dans son mode de décision et d'action, des paramètres d'ordre valoriel de manière à dénouer les enjeux éthiques issus de sa pratique quotidienne. Le contenu de l'atelier "Mobilisation des valeurs" vise à former les membres du comité d'éthique pour qu'ils soient eux-mêmes plus familiers avec l'approche. Il est précisé au tableau 19.

Tableau 19  
Atelier de mobilisation des valeurs pour les membres du comité d'éthique

<p><b>Objectif :</b> Accompagner les membres du comité d'éthique vers une utilisation potentielle des valeurs co-construites pour résoudre les problèmes éthiques qu'ils rencontrent dans leur travail</p> <p><b>Durée :</b> Une demi-journée</p> <p><b>Participants :</b> Tous les membres du comité d'éthique</p> <p><b>Introduction à l'atelier :</b> Accueil par le facilitateur et le responsable de l'éthique Retour sur l'atelier précédent Bref aperçu du déroulement de l'atelier Explications relatives aux valeurs co-construites</p> <p><b>Déroulement de l'atelier et explications :</b> Ensemble, nous cherchons à explorer des situations qui vous auraient interpellés du point de vue éthique, soit parce qu'elles étaient conformes ou encore contraires à des valeurs qui vous animent, à des normes ou à des valeurs organisationnelles qui sont véhiculées par votre organisation. Ce ne doit pas nécessairement être un problème grave; par exemple, ce peut être le fait de ne pas accomplir toutes les tâches qui sont allouées dans divers contextes, de voir des collègues apporter à la maison des fournitures de bureau, d'ignorer les consignes de sécurité mettant en danger la vie ou la santé d'une autre personne ou la sienne, d'être au courant de la falsification de rapports ou de dossiers ou encore du fait que quelqu'un s'absente pour une maladie alors qu'il n'est pas malade. Cette situation peut avoir été vécue par vous ou par quelqu'un d'autre, ce n'est pas important. Chacun de vous doit identifier une situation qui lui a posé problème. Vous aurez environ 2-3 minutes pour exposer la situation. Il est possible qu'une même situation soit identifiée par plus d'une personne. Par la suite, vous serez invités à choisir une situation et à vous pencher sur les valeurs en jeu dans cette situation.</p> <p><b>Question :</b> En l'espace de quelques minutes, pour la situation retenue, quel a été votre questionnement du point de vue des valeurs en jeu?</p> <p><b>Sous-questions :</b> 1) Pourriez-vous préciser la nature du problème éthique? 2) À votre avis, quelles étaient les valeurs en jeu? 3) En fonction de vos valeurs, quelle attitude ou quel comportement aurait été souhaitable dans ce cas de la part des personnes impliquées dans la situation et pourquoi? 4) À la lumière des valeurs retenues dans l'atelier précédent, quelle décision serait maintenant la vôtre?</p> <p><i>La discussion doit viser à ce que les participants en arrivent à un certain consensus sur une décision à retenir.</i></p>
--

Les membres du comité d'éthique sont appelés, après chaque module, à expérimenter en situation de travail les apprentissages faits lors des séances de formation. Un retour sur leurs expériences est fait au début de chacun des ateliers dans le but de favoriser un transfert des apprentissages.

À noter, il pourrait être fort intéressant que l'ensemble des gestionnaires participe à de telles séances, afin de les sensibiliser à la question et qu'ils puissent ainsi mieux accompagner leurs employés tout au long du processus d'implantation.

#### *4.1.8 Le plan de sensibilisation*

La participation active des employés constitue un élément essentiel qui permet au programme d'intégration des valeurs d'être couronné de succès. En effet, le succès du programme dépend de la sensibilisation des employés à l'éthique ainsi que de leur participation à l'atteinte des objectifs à cet égard.

Pour débiter le processus, il est donc important d'élaborer un plan de sensibilisation qui s'adresse à tous les acteurs organisationnels. Celui-ci vise à sensibiliser les acteurs organisationnels à l'importance du programme, à les guider et les encourager à travailler à l'atteinte des objectifs. Il faut créer dès le début du processus un environnement qui favorise l'intérêt et la participation de tous. Le contenu d'un tel plan est présenté au tableau 20.



Tableau 20  
Plan de sensibilisation à l'intégration des valeurs

**Objectifs :**

Sensibiliser les travailleurs afin que l'éthique devienne une réalité pour tous.

**Contenu :**

Le plan comprend des communications statiques (dépliants, affiches, tapis de souris) et des communications dynamiques (messages motivationnels, témoignages, thèmes divers) afin de permettre aux participants de mieux situer l'éthique organisationnelle et la démarche d'intégration des valeurs.

**Médias utilisés :**

Vidéos visionnées dans certaines aires de l'organisation (cafétéria, salle de repos, vestiaire, etc.)

Intranet

Journal de l'entreprise

Rencontres formelles et informelles

Afin de s'assurer de l'efficacité d'une telle campagne de sensibilisation, le responsable de l'éthique et le comité d'éthique peuvent impliquer différentes ressources de l'organisation, tels les départements de ressources humaines, de communication et/ou de l'informatique, ou encore faire appel à des graphistes, afin de s'assurer que le message soit bien véhiculé et compris.

Ce qui importe, c'est que le plan de sensibilisation soit conçu selon un ordre logique et que les messages soient simples et concis. Il faut songer à changer les affiches et les messages régulièrement, car après un certain temps, les gens ne les voient pas ou ne les lisent plus. Il importe de chercher des moyens de rafraîchir l'information et de susciter l'intérêt. Par exemple, une semaine d'éthique avec kiosque animé incluant un quiz sur papier ou sur l'intranet, avec seulement deux ou trois questions assorties d'une affiche baromètre qui oscille selon le taux de participation.

On peut choisir d'afficher un taux global ou encore de faire des comparaisons interdépartementales à tous les jours de cette semaine, avec mention du département gagnant dans le journal interne ou lors de la fête de Noël, de manière à créer une certaine émulation. Les résultats relatifs à l'adoption de comportements éthiques (phase évaluative) sont aussi intéressants à communiquer afin que les employés voient de façon tangible les résultats d'un tel programme. En somme, il faut trouver des idées afin d'attirer l'attention sur le programme implanté.

#### *4.1.9 L'analyse des besoins*

L'analyse des besoins constitue le premier pas de tout processus de planification d'un programme, quel qu'il soit. Le programme d'intégration des valeurs n'est pas différent. Le diagnostic permet de cerner les forces et les faiblesses et de décider de la pertinence des activités que l'on pense initier.

La démarche d'intervention permet de prendre en compte le fait qu'il se peut que la situation idéale ne puisse pas se concrétiser rapidement et que des changements doivent être apportés progressivement, au fil des interventions; là encore avec une évaluation continue pour s'assurer que les étapes subséquentes s'inscrivent dans la bonne voie.

La prise en compte des besoins tout au long de l'intervention permet d'initier certains changements concernant, par exemple, la structure organisationnelle ou les pratiques administratives. Afin de prendre en compte tous les besoins, divers outils diagnostiques sont proposés, tel qu'il a été discuté dans le chapitre 3. Nous les présentons ici.

#### 4.1.9.1 Le questionnaire distribué sur le Web

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3 – Cadre opératoire, le questionnaire sur le web constitue une étape importante au niveau du diagnostic et fait donc partie intégrante du programme. Cet outil diagnostique permet de mesurer certaines variables précises, tel que le montre le tableau 21.

Tableau 21  
Variables mesurées par le questionnaire

	<i>Questions</i>
Les risques éthiques dans l'organisation (zones à risque)	15 à 28
Les niveaux de développement éthique de l'entreprise	29 à 32
Les préoccupations éthiques des travailleurs	10, 13, 14
Les principales valeurs qui animent les employés	36 à 39
La propension à agir au plan éthique	33 à 35

Ce questionnaire permet à un grand nombre d'acteurs organisationnels de participer à l'exercice, s'ils le souhaitent, tout en ne perturbant pas la production, ce qui s'avère un élément fondamental pour les dirigeants. Il se trouve à l'annexe A.

La rapidité et l'accessibilité du Web en font un média de choix. Il est alors possible de faire un envoi personnalisé à tous les employés les invitant à répondre au questionnaire. Le responsable de l'éthique et les membres du comité d'éthique participent à la promotion de cette activité de consultation.

Toutefois, même si cet outil s'avère intéressant, comme nous l'avons vu au chapitre 4, portant sur l'essai pilote, il est bon de préciser que d'autres composantes sont également essentielles pour la réalisation d'un bon diagnostic dans le cadre du programme d'intégration des valeurs, tels les groupes de discussion, les entrevues auprès d'acteurs clés, l'observation participante et l'analyse de la documentation. Ces instruments permettent un échange d'informations entre le facilitateur et les acteurs consultés dans le cadre du diagnostic. Voici donc ces instruments, qui font partie intégrante du programme. Il est à noter que le nombre de groupe se situe entre 3 et 5 selon la taille de l'entreprise.

#### *4.1.9.2 La grille de discussion*

La grille utilisée pour les groupes de discussion sert en fait de points de repère qui sont susceptibles d'évoluer au fur et à mesure du déroulement de la cueillette de données.

Certaines informations peuvent s'avérer importantes à préciser en cours de route et cela peut amener à revoir la grille en modifiant certaines sous-questions, en les reformulant ou encore en ajoutant de nouvelles questions. Cette grille est présentée ici dans le cadre du programme (tableau 22).

Tableau 22  
Grille pour le groupe de discussion

<p>Nous cherchons à explorer des situations qui vous auraient interpellés en matière d'éthique, soit en raison de leur conformité ou encore de leur non-conformité à des valeurs qui vous animent, ou à des normes ou des valeurs qui sont véhiculées par votre organisation.</p> <p>Ce ne doit pas nécessairement être un problème grave; par exemple, ce peut être le fait de ne pas accomplir toutes ses tâches, de tarder à les faire, de naviguer sur Internet pendant les heures de travail, d'apporter à la maison des fournitures de bureau, d'ignorer les consignes de sécurité mettant en danger la vie ou la santé d'une autre personne ou la sienne, de falsifier des rapports, ou un absentéisme important. Cette situation peut avoir été vécue par vous ou par quelqu'un d'autre, ce n'est pas important.</p> <p>Vous avez environ 5 minutes pour exposer la situation et discuter avec vos collègues relativement à cette situation. Il est possible qu'une même situation soit identifiée par plus d'une personne. Alors, il faudra voir ce que chacun pense au sujet de cette situation. Nous voudrions explorer ici les situations les plus problématiques auquel votre groupe est confronté.</p> <p><b>Question :</b></p> <p>D'abord, quelqu'un d'entre vous pourrait-il nous raconter une situation qu'il a vécue ou dont il a eu connaissance et qui lui a permis de s'interroger sur le plan éthique? Comment cette situation a-t-elle été résolue, le cas échéant? Et, s'il y a lieu, pour quelles raisons ne l'a-t-elle pas été?</p> <p><b>Sous-questions :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pourriez-vous préciser les éléments qui ont déclenché votre malaise ou votre satisfaction à l'égard de cette situation? Dans quelle mesure les conséquences vous ou pour les autres ont-elles été explorées? (identification de la nature du problème éthique);</li> <li>2) Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il y a un manquement à l'éthique, ou que la résolution s'est faite de manière éthique; en fait, quelles valeurs étaient en jeu? (identification des valeurs en jeu);</li> <li>3) Selon vous, quelle attitude aurait été souhaitable dans ce cas? Pour quelles raisons?</li> <li>4) À certains moments, avez-vous senti certaines pressions (possibilité de carrière, salaire stagnant, congédiement, mutation non souhaitée) pour décider ou agir d'une certaine façon? Comment cela s'est-il manifesté? (identification des freins à la décision)</li> <li>5) Les mécanismes en place (codes, normes, etc.) sont-ils suffisants pour vous permettre de résoudre le problème? Si non, qu'est-ce qui pourrait être utile dans le futur? Souhaitez-vous avoir de nouveaux dispositifs pour vous aider à résoudre ces problèmes? Si oui, lesquels? (vérification de la satisfaction quant aux mécanismes actuels et désir de changement)</li> </ol> <p>Inspiré de Parent, M. (2001) <i>L'éthique de la recherche dans les CLSC</i>, Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), Université de Sherbrooke.</p>
--

#### 4.1.9.3 La grille d'entrevue auprès des acteurs clés

La grille d'entrevue auprès des acteurs clés permet de prendre en compte l'ensemble des variables et de vérifier la motivation de ces derniers à cheminer dans un processus d'intégration des valeurs. Celle-ci, bien que construite de manière assez complète, se veut semi structurée. Elle est utilisée de manière souple, et en ce sens, elle offre à l'acteur clé toute la latitude nécessaire afin qu'il puisse discuter plus en

profondeur les sujets qu'il croit importants d'aborder, même si ceux-ci ne sont pas inclus dans la grille (tableau 23).

Tableau 23  
Grille d'entrevue auprès d'acteurs clés

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les dispositifs éthiques actuellement en place dans l'organisation?</li> <li>- L'entreprise a-t-elle déjà fait l'objet de recours pour des manquements à l'éthique? Si oui, quel problème éthique était en cause?</li> <li>- Quelles sont les principales revendications des travailleurs?</li> <li>- Quel type d'énoncés retrouve-t-on dans le code de conduite ou d'éthique? Comment a-t-il été élaboré? Comment la diffusion du code a-t-elle été réalisée?</li> <li>- Quels sont les mécanismes pour vérifier le bon fonctionnement de ces dispositifs?</li> <li>- Quels sont les mécanismes de sanction, de coercition et de contrôle utilisés pour contrer les manquements sur le plan éthique? Comment sont-ils appliqués?</li> <li>- Y a-t-il des dispositifs permettant aux employés de s'assurer du respect des valeurs? Si oui, dans quelle mesure les employés y ont-ils recours?</li> <li>- Existe-il des rapports annuels autres que financiers?</li> <li>- Ces rapports traitent-ils de la dimension éthique? De quelle façon?</li> <li>- Est-il possible pour tout le personnel d'en prendre connaissance? Dans quelle mesure diffuse-t-on ces rapports?</li> <li>- L'entreprise possède-t-elle une charte des valeurs? Comment a-t-elle vu le jour? Qui a participé à son élaboration? Comment a-t-elle été diffusée au sein de l'entreprise?</li> <li>- Dans quelle mesure les valeurs ont-elles été intégrées dans les politiques et pratiques de l'organisation?</li> <li>- Quels sont les mécanismes permettant aux employés de formuler leurs plaintes?</li> <li>- Qui sont les personnes responsables de promulguer les valeurs dans l'entreprise?</li> <li>- Dans quelle mesure la direction considère-t-elle les dispositifs actuels comme étant satisfaisants?</li> <li>- Comment peut-on qualifier le climat de travail dans l'entreprise? L'entreprise est-elle syndiquée?</li> <li>- Quels sont les principaux griefs actuellement en litige dans l'organisation?</li> </ul> |
|---|

#### 4.1.9.4 La grille d'observation participante

La grille d'observation participante, placée au tableau 18, est également une composante importante au programme d'intégration des valeurs. Cette grille est très sommaire et doit également être utilisée de manière souple. Elle sert essentiellement

d'aide-mémoire et permet de comprendre les perceptions des acteurs et les significations qu'ils donnent aux différentes situations se produisant dans l'organisation.

Tableau 24  
Fiche de contenu de l'observation participante

Variables	Observations diverses
1. Relations interpersonnelles	
2. Relations avec les supérieurs	
3. Valeurs, normes et politiques	
4. Problèmes éthiques observés	
5. Dispositifs éthiques utilisés pour régler les problèmes	
6. Dispositifs souhaités	
7. Réticences à l'égard du programme	
8. Application du système de promotions et de sanctions	
9. Autres, échanges informels...	

#### 4.1.9.5 La grille d'analyse de la documentation technique

Enfin, la grille d'analyse de la documentation technique de l'entreprise complète les autres outils. Elle permet une structuration des données recueillies lors de l'analyse des documents afin d'identifier en un coup d'œil les forces et les faiblesses des outils de gestion actuels de l'entreprise d'un point de vue éthique.

Ainsi, le chercheur saisit mieux la teneur des données en sa possession, mais surtout, il peut mieux prendre conscience des renseignements manquants.

Afin de permettre une utilisation optimale de la grille, il est utile, au début de la collecte de données, de dresser d'abord une liste aussi précise que possible des documents à vérifier et de fonctionner avec un système d'appel de notes.

Il ne faut pas hésiter à inscrire des renseignements complémentaires qui s'annexent à la grille pour préciser certaines caractéristiques des composantes. Ces renseignements permettent ainsi de faire état de diverses subtilités.

Cette grille, présentée au tableau 25, se veut un outil adaptable. C'est son utilisation répétée qui permettra de confirmer sa pertinence.



Tableau 25  
Grille d'analyse de la documentation technique

<b>Objectif :</b> <i>La grille d'analyse de la documentation technique vise à consigner les informations afin de vérifier leur degré de compatibilité avec l'approche retenue, soit la transversalité des valeurs.</i>				
Documents	Types d'activités et sujets abordés	Valeurs véhiculées	Formulation	Date de révision
Politique en matière d'éthique				
Autre politique...				
Énoncé de vision, mission, valeurs				
Code d'éthique ou de conduite				
Activités de promotion				
Activités de formation				
Activités de sensibilisation				
Activités d'évaluation				
Documents relatifs au comité d'éthique				
<i>N.B. Indiquez d'abord la question et ensuite la note correspondante. Ne pas hésiter à utiliser des pages supplémentaires</i>				

#### 4.1.10 La planification des activités visant l'intégration des valeurs à l'intention de l'ensemble des acteurs organisationnels

Dans le cadre de la planification du programme, nous proposons d'abord les activités à mettre de l'avant pour ensuite discuter le choix des méthodes d'accompagnement retenues.

#### 4.1.10.1 *Le contenu des activités à initier*

Les activités retenues visent à permettre aux divers acteurs organisationnels d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que l'éthique devienne un outil de restructuration de l'organisation faisant appel aux valeurs qu'ils partagent et ce, peu importe leurs divisions administratives. Il ne s'agit donc pas ici de formations théoriques ou pratiques. Les acteurs organisationnels sont invités à être parties prenantes tant au diagnostic du problème qu'aux solutions mises de l'avant. Ils sont appelés eux-mêmes à co-construire les valeurs qui les animent et qu'ils partagent, pour ensuite les mobiliser dans l'action quotidienne. Plusieurs activités sont proposées afin d'optimiser les apprentissages et leur transfert en situation de travail car le programme d'intervention visant l'intégration des valeurs s'attaque précisément au problème de mobilisation individuelle et de dynamisation d'ensemble.

C'est le développement de la capacité des différents acteurs organisationnels à reconnaître les problèmes éthiques, qu'ils soient propres à leur fonction et à leur niveau hiérarchique, ou encore de nature plus générale, qui est visé, de même que le fait de leur permettre ultérieurement de résoudre ces problèmes à partir des valeurs co-construites. Tout comme pour les membres du comité d'éthique, il est aussi essentiel de développer la capacité d'écoute et de dialogue de ces acteurs afin qu'ils puissent en arriver à résoudre les différents problèmes rencontrés dans le dialogue. Chacune de ces activités est décrite et la conception des outils permettant sa réalisation est effectuée.

#### *4.1.10.2 L'élaboration d'un document de référence*

À la suite de toutes ces activités de discussion sur les valeurs, l'élaboration d'un document, qu'il soit appelé "charte de valeurs", "énoncé de valeurs" ou "document de référence" vise à renforcer l'identité de l'entreprise. C'est ce qui la guide et assure sa pérennité. Il doit être perçu comme le symbole d'un nouveau contrat social entre l'entreprise et les acteurs organisationnels. Il constitue le moment fort de la démarche, puisqu'il indique quelles sont les valeurs choisies pour les guider dans leurs décisions et actions. Ces valeurs ont la qualité d'être consensuelles, favorisant ainsi une meilleure appropriation des travailleurs, peu importe l'unité administrative dans laquelle ils œuvrent. Cet énoncé permet de responsabiliser les acteurs organisationnels et de rappeler à tous que les valeurs ne peuvent pas être laissées de côté, même pour des impératifs économiques. Il peut faire l'objet d'un document à part entière qui est ensuite diffusé dans toute l'organisation. Ce document inclut nécessairement les éléments suivants :

1. La mission (sa raison d'être) et la vision (ce qu'elle veut devenir) de l'entreprise, soit les grandes orientations de l'entreprise;
2. Les valeurs co-construites et partagées par les membres de l'organisation, au nombre de quatre ou cinq, avec leur définition.

Un exemple de mission, de vision et d'énoncé de valeurs est proposé au tableau 26. Seules les quatre valeurs les plus fréquemment énoncées par les répondants au questionnaire sont retenues ici.

Enfin, il importe de soumettre à la consultation générale ce document de référence, qui peut être discuté lors d'une rencontre d'éthique. En agissant ainsi, l'entreprise s'assure que l'énoncé final des valeurs partagées a suivi un processus

consensuel complet. Cette mesure vise à maximiser l'engagement de tous les employés envers le contenu du programme d'éthique et surtout, à favoriser l'appropriation des valeurs par les employés.

Tableau 26  
Exemple d'énoncés de mission, de vision et de valeurs

<p><b>Notre mission</b></p> <p>Notre mission consiste à fournir des produits de haute qualité à nos clients, de la manière la plus innovatrice possible, tout en faisant la promotion d'un milieu de travail sain et en encourageant la participation soutenue des employés à l'amélioration de nos produits et services.</p> <p><b>Notre vision</b></p> <p>Être reconnu comme une organisation qui répond aux attentes de ses clients en leur offrant des produits de qualité et un savoir-faire dans le domaine, fondé sur la compétence de nos ressources.</p> <p><b>Nos valeurs :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Respect</i> : chacun reconnaît les besoins et les points de vue des autres, il a le souci de ne pas porter atteinte à l'autre, de quelque manière que ce soit;</li> <li>2. <i>Honnêteté</i> : chacun agit avec l'autre selon les règles établies et sans divergence ou contradiction entre les pensées, les paroles et les actions;</li> <li>3. <i>Intégrité</i> : chacun agit de manière à ce que l'on ait confiance en lui, il agit avec probité;</li> <li>4. <i>Justice</i> : chacun fait en sorte de rendre à l'autre ce qui lui est dû.</li> </ol> <p><i>N.B. Les valeurs retenues ici sont celles qui ont émergé des résultats lors de l'essai pilote du questionnaire.</i></p>
--

#### 4.1.10.3 Les rencontres d'éthique

À partir des résultats obtenus au questionnaire Web, il s'agit d'amener les acteurs à s'entendre sur 4 ou 5 valeurs qui font consensus ou qui rallient une majorité d'entre eux, et qui serviront ensuite de guide pour leur prise de décision face à des problèmes éthiques. Leur déroulement est présenté au tableau 27 avec comme toile de fond l'émergence des valeurs.

Ces rencontres d'éthique, qui se tiennent hebdomadairement au niveau de chaque département (pour des raisons pratiques), si elles visent au départ l'émergence des valeurs partagées, sont ensuite le moment d'explorer différents problèmes éthiques rencontrés par l'équipe. Cadore (1997) explique que cette méthode narrative accorde une place privilégiée au récit de l'expérience des acteurs engagés dans une situation afin que les personnes arrivent, par ce travail, à la construction d'un "ethos" d'équipe. L'auteur propose d'inscrire ce récit de l'expérience dans des réunions hebdomadaires et, à intervalle régulier, d'en faire une étude de cas *a posteriori*. Cette distance favorise, dit-il, la prise d'un recul critique fécond.

Tableau 27  
Rencontre d'éthique visant l'émergence des valeurs

**Objectif :**

Favoriser l'émergence de valeurs auxquelles les acteurs s'identifient.

**Durée :**

15-20 minutes au début du quart de travail

**Participants :**

Tous les travailleurs d'une équipe de travail qui souhaitent participer, peu importe leurs professions ainsi que leurs niveaux hiérarchiques

**Introduction à l'atelier :**

Accueil par un membre du comité d'éthique accompagné au début de la mise en œuvre du programme par le facilitateur externe

Explications des notions de valeurs organisationnelles et de valeurs à co-construire

**Déroulement de l'atelier :**

Énoncer toutes les valeurs répertoriées dans le questionnaire par ordre d'occurrence.

Favoriser le dialogue sur chacune de ces valeurs; son importance pour les participants.

Décrire des situations problématiques et faire ressortir les valeurs qui ont prévalu pour résoudre le problème.

*N.B. Lorsque le programme est bien implanté et que les acquis ont été réalisés, la rencontre peut être animée à tour de rôle par un membre de l'équipe désireux de s'impliquer ou encore par le gestionnaire en place développant ainsi à tour de rôle leur leadership.*

En tout temps, lors de ces rencontres, la communication est bidirectionnelle. Chacun doit pouvoir identifier les problèmes vécus et chercher avec les autres des pistes de solutions. Chacun interprète son vécu en fonction de ses expériences propres et cette interprétation engendre des réactions émotionnelles. En prenant conscience de leurs réactions émotionnelles, les acteurs évoluent dans un processus interne, les conduisant à un apprentissage du “mieux vivre ensemble”.

En ce sens, ces rencontres d'éthique qui portent sur les valeurs sont considérées comme les fondements d'une éthique organisationnelle. Elles sont à la base de la démarche d'intégration des valeurs proposée.

#### *4.1.10.4 Les activités visant à développer l'écoute et le dialogue*

Les rencontres d'éthique reposent sur une capacité d'écoute et de dialogue chez les acteurs afin que chacun des membres de l'équipe en vienne à formuler des interrogations au sujet des tensions qu'il éprouve dans le cadre de sa tâche et des conditions dans lesquelles il l'exécute.

À ce propos, le tableau 28 présente un exemple d'outil favorisant le dialogue sur les valeurs proposée par Claude (2002).

**Tableau 28**  
**Activité pour favoriser le dialogue sur les valeurs**

<p>Pour faire vivre les valeurs dans l'organisation, il est indéniable que les individus doivent réussir à les actualiser par des exemples concrets applicables à des situations réalistes. Le tableau qui suit peut être utilisé pour orienter le dialogue au sein d'une équipe. Il s'agit, pour chaque membre de l'équipe, de remplir le questionnaire pour ensuite confronter ses résultats à ceux des autres membres du groupe. Cet exercice permet de mettre en évidence les décalages entre la façon dont les membres évaluent leurs propres comportements et la façon dont ils considèrent que l'équipe dans sa globalité les met en œuvre.</p>		
<b>Cotez sur une échelle de 1 à 10 votre contribution personnelle à l'actualisation des valeurs dans l'organisation et celle de l'équipe.</b>	<b>Contribution personnelle</b>	<b>Contribution de l'équipe</b>
Exemple : Agir en traitant les autres avec dignité et respect		
Exemple. : Encourager les idées nouvelles		

Source : Claude, J.F. (2002). *L'éthique au service du management*, Paris : Éditions Liaisons, p. 199.

Lors des rencontres d'éthique, un tel outil peut être utilisé et les travailleurs peuvent alors comparer et discuter ensemble de leurs résultats. Les observations peuvent être notées à partir des expériences des rencontres d'éthique ou sur l'observation des comportements observés dans le cadre du travail, le tout dans le plus grand respect de chacun. De plus, il est possible de concevoir que les rencontres d'éthique puissent avoir des thèmes spécifiques, comme, par exemple, un court atelier portant sur le respect. Une telle pratique a pour but de permettre aux membres de l'équipe d'associer des décisions et des actions pratiques à cette valeur qui, parfois, peut paraître abstraite. Cela peut leur permettre d'aborder certaines questions jugées difficiles à traiter. Le tableau 29 montre le contenu d'un atelier portant sur le respect.

Tableau 29  
Atelier portant sur le respect

**Objectif :**

Prendre conscience de la place du dialogue et de l'écoute tout en faisant des apprentissages relatifs à la place du respect dans une perspective éthique.

**Durée :**

15-20 minutes

**Participants :**

Tous les membres de l'équipe.

**Introduction à l'atelier :**

Accueil par le facilitateur ou un membre du comité d'éthique

Retour sur l'atelier précédent s'il y a lieu

Bref aperçu du déroulement de l'atelier

Explications relatives à la valeur de respect

**Déroulement de l'atelier :**

Chaque participant raconte une situation où il y a eu un manque de respect dans son travail actuel, ou dans un travail antérieur ou même dans un tout autre milieu, et ce, à tour de rôle.

Puis, pour une situation choisie par le groupe, le dialogue porte sur le problème éthique dans la situation retenue, les valeurs en jeu (dont le respect), l'agir conforme aux valeurs, les pressions subies pour agir dans un sens ou dans l'autre, et finalement le comportement recherché par les participants.

*N.B. L'atelier peut se dérouler sur plusieurs semaines consécutives.*

#### 4.1.10.5 Le choix des méthodes d'accompagnement

Nous avons vu que le contenu des différentes activités d'intégration des valeurs proposées impliquent une participation active des acteurs organisationnels.

Aussi pensons-nous qu'il est important de proposer des méthodes d'apprentissage qui visent à outiller les acteurs organisationnels de façon à ce qu'ils en viennent, avec le temps, à disposer de leurs propres ressources pour maintenir ou engendrer les changements requis. En somme, les méthodes visent à les amener à



résoudre efficacement les différents problèmes éthiques qu'ils rencontrent dans leur pratique quotidienne.

Deux techniques de formation ont été retenues, dont le coaching constitue l'élément majeur. Nous en précisons les caractéristiques dans la section qui suit.

Parmi les différentes techniques de formation, le coaching apparaît particulièrement intéressant dans l'optique d'accompagnement des acteurs. Le coaching est une forme précise de relation d'aide triangulaire entre un sujet (le coaché), son environnement et un tiers (le coach) procédant par entretien individuel (Brasseur, 2009). L'auteure définit quatre spécificités de cette relation de coaching :

- 1) Le coaching favorise le développement de l'autonomie des coachés<sup>1</sup> sans que celui-ci n'en représente la finalité;
- 2) Le promoteur du coaching est le coaché : il définit ou recadre la demande de coaching s'il n'en est pas l'initiateur, et fixe les objectifs de son accompagnement. C'est lui qui met en œuvre les moyens pour les atteindre et identifie ses ressources;
- 3) Le coaching a pour vocation d'être ponctuel. Le coach a rempli pleinement sa mission lorsque le coaché n'a plus besoin d'être accompagné;
- 4) Le rôle du coach est de créer un cadre et une dynamique d'interactions permettant au coaché de trouver son chemin et de cheminer par lui-même.

La relation qui s'établit entre l'employé et le "coach" permet à ce dernier de l'aider à clarifier son projet ainsi que ses valeurs et celles de l'organisation, et à progresser par l'analyse de ses propres expériences professionnelles. Ainsi, la

---

<sup>1</sup> Les traits de soulignement proviennent du document original de l'auteure.

communication, le respect mutuel, le soutien individuel et la rétroaction sont des composantes majeures de la réussite du coaching.

Le coaching est particulièrement présent dans le cadre du programme d'intégration des valeurs, soit au moment où le facilitateur externe ou un membre du comité d'éthique anime certains ateliers ou même certaines rencontres d'éthique. C'est à ce niveau que les employés sont invités à interagir avec le coach à propos d'une problématique particulière qu'ils ont vécue dans leur situation de travail ou qui a été vécue par un autre groupe d'une autre division afin de se situer dans la problématique de l'élaboration du sens.

Pour Brasseur (2009), il ne s'agit pas d'établir un coaching professionnel, mais bien d'instaurer une relation, ouvrant un lieu et un moment, pour permettre aux acteurs organisationnels de se remettre en question et de définir leur éthique personnelle dans des situations précises.

La formation assistée par ordinateur, la deuxième technique proposée, paraît également une méthode intéressante dans le cadre d'un programme visant l'intégration des valeurs. Ce moyen permet d'atteindre rapidement les personnes concernées. En effet, son accessibilité se démocratise de plus en plus et ses attributs sont des plus intéressants. Le Web permet de respecter les personnes dans leur rythme d'apprentissage et de les rejoindre à des heures variables, dans divers endroits, ce qui peut s'avérer fort intéressant dans le cas où les secteurs de production ont des activités variables. Ainsi, une ou plusieurs formations pourraient être disponibles sur le Web, tout comme il serait possible d'offrir de l'information et des exercices d'apprentissage, tel le test d'éthique (tableau 30) afin de développer une plus grande

sensibilité quant à la question de l'éthique. La fonction publique fédérale utilise cet outil.

Tableau 30  
Test d'éthique

**Objectif :**

Habiliter les individus à soumettre leurs décisions à la réflexion critique.

**Durée :**

45 minutes (prévoir une heure au total)

**Participants :**

Tous les travailleurs qui souhaitent participer, peu importe leur service, leur profession ainsi que leur niveau hiérarchique.

**Déroulement de l'atelier :**

Déterminer une situation qui a posé problème, qui a causé un certain inconfort en raison des valeurs en présence. Analyser cette situation selon les trois critères suivants :

1. Critère d'impartialité : Est-ce que mes raisons d'agir convaincraient un jury impartial?
2. Critère de réciprocité : Si j'étais à la place de la personne qui perd le plus dans la décision et que j'écoutais les raisons que je présente, est-ce que je trouverais la décision raisonnable?
3. Critère d'exemplarité : Est-ce que les raisons qui justifient ma décision seraient applicables dans tous les cas analogues?

**D'autres questionnements peuvent aussi vous aider à vérifier si la décision prise est vraiment éthique :**

Est-ce que je me sens à l'aise avec la décision?

Et si quelqu'un me faisait à moi ce que je viens de faire aux autres avec cette décision?

Et si mon père ou ma sœur apprenait ce que je viens de faire?

Et si la société venait à imiter mon geste, qu'arriverait-il?

Le forum de discussion et la foire aux questions sont deux autres méthodes interactives préconisées ici pour favoriser la discussion entre les différents acteurs relativement aux différentes situations problématiques qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail. C'est en particulier pour susciter le dialogue en dehors des ateliers et maintenir l'intérêt pour l'éthique que l'expérimentation de ces outils en

milieu de travail est retenue. Il s'agit de créer un espace éthique interactif où chacun des acteurs aura la chance de s'exprimer quant aux situations portées à sa connaissance, aux valeurs qu'il privilégie et aux motivations qui l'animent.

Ces outils sont intéressants si l'on tient compte du fait que St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004) expliquent que 85 % de nos perceptions s'effectuent par la vue, comparativement à 11 % pour l'ouïe. L'utilisation de l'intranet permet d'adapter le programme d'éthique à cette réalité. Cependant, il importe de bien jauger la quantité d'information au niveau du Web.

Sur le plan pratique, il importe que le forum, si l'on choisit ce média, soit bien planifié avec un contenu spécifique, un gabarit précis permettant au travailleur de bien décrire le problème dans un espace prévu à cette fin, puis le dilemme devant lequel il se trouve, soit son choix d'action pour ensuite préciser les valeurs en jeu et celles qu'il voudrait privilégier. D'autres travailleurs peuvent alors apporter leurs idées relativement à ce problème, entrant ainsi dans un dialogue sur les valeurs pour trouver ensemble une solution acceptable à ce problème. Il est souhaitable que le forum soit animé par la personne responsable de l'éthique, qui s'assure que l'outil est bien utilisé aux fins pour lesquelles il a été créé et destiné.

Ce forum et la foire aux questions sont de nature à optimiser le transfert des apprentissages, soit la prise de décisions et l'agir en fonction des valeurs co-construites.

## 4.2 La phase d'implantation

Une fois le diagnostic réalisé et les activités planifiées, alors se pose la question de la mise en œuvre du programme dans le but d'atteindre les objectifs retenus. Cette section vise à préciser les différentes étapes de ce processus, soit la formation et l'information, la tenue d'un registre d'activités et le suivi.

### 4.2.1 *L'information et la formation*

Pour assurer le succès du programme d'intégration des valeurs, il importe de bien planifier la phase d'implantation. L'information vise à informer tous les membres du personnel sur les différentes actions initiées dans le programme d'intégration des valeurs. La formation vise une meilleure implication des travailleurs tout au long du processus et une appropriation des valeurs.

À cette étape, le responsable de l'éthique, ainsi que le comité d'éthique, dispensent l'information relative au diagnostic établi, plus précisément les valeurs retenues. Ils informent tous les acteurs organisationnels du contenu du programme et de son déroulement. Tous les travailleurs sont invités à s'impliquer librement dans le cadre de ces activités, selon leurs intérêts. Ils procèdent à la formation et à l'accompagnement.

Différents médias peuvent être utilisés pour transmettre l'information. Outre une rencontre générale à laquelle peuvent assister les membres de la haute direction, le responsable de l'éthique ainsi que le comité d'éthique, des rencontres au sein des

services peuvent être tenues en présence du facilitateur externe et du responsable de l'éthique, de même que l'utilisation d'affiches portant sur les valeurs énoncées et le programme en cours. Le site Web de l'entreprise peut être mis à contribution selon les budgets qui peuvent être alloués.

#### *4.2.2 Le registre des activités du programme d'intégration des valeurs*

Un registre des activités permet de consigner toutes les activités relatives au programme d'intégration des valeurs. Ce registre comprend, notamment, les activités de sensibilisation, les activités de formation des membres du comité d'éthique, ainsi que celles visant tant l'élaboration des valeurs partagées que l'accompagnement des acteurs organisationnels, ainsi que l'ensemble des interventions ponctuelles réalisées dans le cadre du programme.

Pour assurer la tenue du registre, toutes les interventions doivent être répertoriées, de même que la liste des participants à ces diverses activités. Le registre peut comporter certaines mentions autres qui soient pertinentes de consigner. Tenu à jour méthodiquement, il constitue, par les renseignements qui y sont contenus, un véritable tableau de bord des activités qui ont cours dans l'entreprise.

La vérification et la tenue du registre sont normalement confiées à la personne responsable de l'éthique. Il est aussi possible de consigner en un seul registre tout un ensemble de documents concernant l'éthique, comme une fiche mensuelle remplie par chacun des gestionnaires et faisant état des activités ayant eu lieu dans leur service respectif. Un tel registre facilite l'archivage et le contrôle.

### 4.2.3 *Le suivi*

Le suivi comporte quatre étapes fondamentales, soit le recueil de l'information (réunions, registre d'activités, etc.), l'analyse des écarts entre ce qui est planifié et ce qui a été effectivement réalisé, l'évaluation des causes relatives à ces écarts et la mise en œuvre de mesures correctrices dans le but d'assurer une implantation réussie. En définitive, le suivi permet de s'assurer que les activités projetées sont bien au rendez-vous et produisent les résultats escomptés.

#### 4.2.3.1 *L'évaluation du processus d'implantation*

L'analyse du processus d'implantation permet de savoir pourquoi le projet prend une orientation donnée. Elle situe les caractéristiques contextuelles et organisationnelles qui expliquent pour quelles raisons certains effets se produisent ou ne se produisent pas. Elle vise à identifier les variables qui ont une influence significative pour expliquer soit la réussite, soit l'échec du projet. Il s'agit en somme d'analyser l'intervention à un moment donné (ou à plusieurs moments) dans le temps pour chercher à comprendre le déroulement des événements et d'identifier les variables significatives qui expliquent l'évolution du projet. C'est en étudiant ces variables qu'on est en mesure d'expliquer le niveau de succès du projet.

Pour réaliser cette évaluation, il est proposé d'effectuer, tout au long de l'intervention, des entrevues individuelles auprès des informateurs clés et des gestionnaires. Les thèmes abordés au cours de ces entretiens sont les suivants :

1. Les éléments facilitants lors de la mise en œuvre de l'intervention;

2. Les difficultés rencontrées;
3. Les relations entre les acteurs au sein des unités au cours de la mise en œuvre;
4. Les contradictions et les débats relatifs aux niveaux de développement éthique de l'entreprise, s'il y a lieu.

Cette phase d'évaluation permet de documenter la manière dont la démarche a été prise en charge et son intériorisation par les milieux. Ainsi, elle permet de vérifier si des difficultés particulières entravent sa mise en œuvre. Si tel était le cas, il serait possible, pour les responsables du projet, de tenter de pallier plus ou moins rapidement à ces problèmes, que l'on pense au désistement de l'un des membres du comité d'éthique ou encore à la non-coopération de gestionnaires de premier niveau, ou encore au boycottage de la démarche par un groupe de travailleurs.

Tous ces renseignements relatifs aux différents thèmes abordés (facteurs qui entravent ou facilitent l'implantation du programme, etc.) sont évalués dans le but d'atteindre un degré confortable d'opérationnalité au niveau du processus d'implantation du programme. Ces renseignements sont consignés dans le registre.

De plus, nous proposons d'inclure dans ce suivi une évaluation du programme par un comité élargi de gestionnaires à l'aide de la grille d'évaluation du programme d'intégration des valeurs (tableau 31).



#### 4.2.3.2 Le rapport mensuel d'activités éthiques

Pour arriver à recueillir toute l'information essentielle dans le cadre du registre d'intervention et du suivi, il est nécessaire d'obtenir des gestionnaires le compte rendu des différentes activités ayant eu cours dans leurs services respectifs.

Tableau 31  
Grille d'évaluation du programme  
d'intégration des valeurs

##### Question 1 : Efficacité des outils proposés

- A) Pertinence des outils et instruments
  - a. Comment les outils proposés permettent-ils de répondre aux besoins de toutes les unités administratives?
  - b. Jusqu'à quel point ces outils obéissent-ils à une logique d'utilité et peuvent-ils aider à améliorer la situation?
- B) Conformité des outils
  - a. Jusqu'à quel point les outils et instruments proposés sont-ils conformes aux valeurs partagées?
  - b. Croyez-vous qu'ils couvrent l'ensemble des besoins de l'entreprise en éthique? Qu'est-ce qui vous amène à penser ainsi? Quelles seraient leurs principales forces et faiblesses en matière de conformité avec les valeurs?

##### Question 2 : Opérationnalité des outils proposés

- A) Flexibilité des outils
  - a. Jusqu'à quel point les outils proposés prennent-ils en compte la réalité organisationnelle?
  - b. Quelles seraient leurs principales forces et faiblesses par rapport aux exigences organisationnelles des différentes unités administratives?
  - c. Comment s'intègrent-ils à l'ensemble des autres politiques et procédures en place dans l'entreprise?
- B) Acceptabilité des outils
  - a. À votre avis, les objectifs des outils sont-ils facilement compréhensibles par les différents acteurs dans l'organisation et qu'est-ce qui vous amène à penser ainsi?
  - b. Jusqu'à quel point ces outils sont-ils susceptibles de faire consensus au sein de l'organisation et des unités administratives?

Pour ce faire, nous proposons une grille (Rapport mensuel d'activités éthiques) à être remplie et acheminée au responsable de l'éthique (tableau 32). Cette grille est par la suite consignée dans le registre.

Tableau 32  
Rapport mensuel d'activités

Rapport mensuel d'activités éthiques			
Semaines	Activités	Durée	Nombre de participants
1			
2			
3			
4			
Signature :		Date :	Département :

#### 4.2.3.3 Le compte rendu des rencontres du comité d'éthique

Un compte rendu des rencontres du comité d'éthique permet de conserver des traces des renseignements communiqués, des problèmes discutés, des solutions retenues, s'il y a lieu, des personnes présentes ainsi que la date de cette rencontre. Ce compte rendu est acheminé aux membres qui en prennent connaissance et il est adopté lors de la réunion subséquente avec les remarques ou corrections formulées, s'il y a lieu. Celui-ci est également conservé dans une section réservée à cette fin dans le registre. Ce suivi permet de recueillir des renseignements sur le fonctionnement du programme, en plus de contrôler sa mise en œuvre dans le temps.

### 4.3 La phase d'évaluation

Bien que les éléments du programme soient présentés selon une séquence définie, il est nécessaire de bien comprendre que la production des valeurs partagées et leur mise en application dans le contexte de la tâche ne sont pas des processus exclusifs et séparés. Les valeurs sont élaborées à partir de problèmes soulevés dans le contexte organisationnel. C'est donc une démarche d'apprentissage qui s'inscrit dans une logique de groupe. La démarche d'évaluation tient compte de cette réalité. Une attention spéciale est portée à cette phase puisque les entreprises cherchent à obtenir des éléments d'information sur les résultats des divers programmes qu'elles mettent en œuvre. Trois types d'évaluation sont ici retenus en raison de leur facilité d'implantation pour une majorité d'entreprises, soit l'évaluation des activités, l'évaluation du niveau de développement éthique de l'entreprise et, l'évaluation du transfert des apprentissages en situation de travail.

#### 4.3.1 *L'évaluation des activités*

L'évaluation des activités par les participants constitue un incontournable, en ce qu'elle permet d'obtenir des renseignements pour identifier les tendances, les forces et les possibilités d'amélioration des activités. Son objet est de fournir aux membres du comité d'éthique mais, aussi, au responsable de l'éthique, des renseignements susceptibles d'avoir une incidence positive sur la qualité de la formation dont ils ont la responsabilité. La grille d'évaluation des activités qui suit permet donc d'obtenir l'avis des participants relativement à la formation suivie (tableau 33).

Tableau 33  
Grille d'évaluation des activités

Grille d'évaluation des activités	
<b>Contenu</b>	
1. Les thèmes abordés font appel aux situations de vie que je rencontre.	/5
2. Les sujets traités sont susceptibles d'intéresser tous les participants.	/5
<b>Objectifs</b>	
3. Les objectifs sont clairement définis.	/5
<b>Méthode</b>	
4. La méthode utilisée est dynamique.	/5
<b>Consignes</b>	
5. Les consignes sont simples et précises.	/5
6. Les consignes utilisent des mots simples et familiers, et des phrases courtes.	/5
<b>Exercices</b>	
7. Les exercices sont présentés de façon progressive.	/5
8. La configuration des exercices m'a permis d'exécuter aisément la consigne donnée.	/5
9. La configuration des exercices m'a permis de faire des apprentissages intéressants.	/5
<b>Appréciation générale</b>	
10. Je me suis senti à l'aise tout au cours de la session	/5
11. Je peux mettre en application dans mon milieu les notions apprises lors de cette formation.	/5
12. Le formateur donne régulièrement des rétroactions constructives lors de la formation.	/5
<b>Total</b>	/60

Dans tous les cas, la grille d'évaluation des activités est remise aux participants dès la fin de l'activité pour qu'ils procèdent à l'évaluation de celle-ci. Les participants peuvent remplir cette grille à la fin de la rencontre et la déposent dans une boîte scellée prévue à cette fin. Ainsi, l'anonymat des réponses est préservé.

#### 4.3.2 L'évaluation du niveau de développement éthique

Nous avons vu que Rossouw et van Vuuren (2003) considèrent plusieurs stratégies possibles au plan de la gestion de l'éthique. L'intervention participative

proposée est donc susceptible de favoriser le passage de la firme d'un niveau éthique donné à un niveau plus élevé par l'intégration des valeurs.

Une évaluation de ce développement “avant et après” permet de vérifier les effets de l'intervention participative à ce niveau. Les effets sont donc évalués par l'observation d'une discontinuité dans la série plutôt que par la comparaison avec un autre groupe. Ainsi, si des résultats différents sont observés et se maintiennent lors de la deuxième et troisième mesure par rapport à la première, on peut dire que l'effet est associé à l'introduction de la variable indépendante, soit le programme d'intégration des valeurs.

Comme le questionnaire sur le Web comprend une évaluation du niveau de développement éthique de la firme, qui est faite au moment du diagnostic, la passation de ce questionnaire (questions 29-32) un an ou même deux ans après l'implantation de la démarche permettrait de vérifier la progression du niveau éthique de l'entreprise, selon l'évaluation qu'en font les employés. Dans la mesure où la direction manifeste une préoccupation éthique en affirmant publiquement ses valeurs et son engagement, et où les travailleurs sont impliqués et vivent quotidiennement ces valeurs, alors le niveau de développement éthique de l'entreprise devrait avoir tendance à se rapprocher de la stratégie de l'alignement total dont parlent Rossouw et van Vuuren (2003).

#### *4.3.3 L'évaluation du transfert des apprentissages en situation de travail*

Pour parvenir à une évaluation des changements apportés au plan comportemental dénotant la capacité des personnes à élaborer elles-mêmes des

stratégies d'action à partir des valeurs co-construites et partagées, il importe d'avoir une méthode d'évaluation du transfert des apprentissages relativement performante. Il faut aussi garder à l'esprit que ce modèle d'évaluation doit avoir la caractéristique d'être facile à implanter dans toutes les divisions de l'entreprise.

Dans le cadre du programme d'intégration des valeurs, nous proposons de faire participer les acteurs par une autoévaluation et cela à deux moments précis, soit avant que le programme ne soit implanté et après son implantation, soit après des délais de six mois, un an ou même deux ans (voir tableau 34).

Au plan opérationnel, la passation de la grille d'autoévaluation est faite lors de la période de sensibilisation, soit avant l'implantation du programme. Tous les supérieurs hiérarchiques voient à sensibiliser les répondants pour qu'ils remplissent cette grille. Un rappel est fait au moment des premières rencontres éthiques. Les répondants s'identifient par leurs numéros d'employés et déposent la grille complétée dans une boîte prévue à cette fin. Cette première évaluation est recueillie et conservée par le facilitateur externe, qui est la seule personne à avoir accès à ces grilles complétées. L'évaluation "après" est réalisée au même moment que la passation de la grille de développement du niveau éthique de l'entreprise.

Les deux évaluations sont adressées personnellement, dans des enveloppes scellées, à tous les acteurs organisationnels sur leur lieu de travail, avec une lettre d'introduction leur indiquant l'importance de compléter la deuxième partie de cette grille. La correspondance entre le numéro d'employé et le nom de l'acteur est réalisée par le facilitateur externe pour assurer la confidentialité des données.

Tableau 34  
Grille d'autoévaluation avant et après

Objectifs	Mesures d'autoévaluation							
	Avant				Après			
Dans le cadre de mes activités, je suis en mesure...	Pas du tout 1	À peine 2	Presque toujours 3	Toujours 4	Pas du tout 1	À peine 2	Presque toujours 3	Toujours 4
...d'énumérer les valeurs partagées au sein de mon organisation								
...de me sentir à l'aise avec toutes mes décisions								
...de prendre des décisions respectueuses des collègues								
...d'apprécier les règles, lois et normes qui s'appliquent								
...de prendre conscience de la situation et de formuler le dilemme								
...de reconnaître un problème éthique								
...d'utiliser les différents dispositifs éthiques à ma disposition								
...de clarifier les valeurs principales de la situation								
...de prendre une décision éthique relativement à la situation								
...d'établir un dialogue réel avec les personnes concernées								
...de réaliser l'importance d'une bonne décision éthique								
...d'identifier les conséquences prévisibles de mes comportements								
...de clarifier les raisons qui motivent mes actions								
Observations :								
Numéro d'employé :								

Tous les autres acteurs sont également invités à remplir la deuxième partie du questionnaire afin d'éviter que les participants à la première évaluation ne soient identifiés. Les répondants ont donc accès à leurs réponses antérieures, s'il y a lieu, au moment où ils complètent la deuxième partie de cette grille, et sont donc en mesure d'établir des comparaisons. Les résultats finaux sont communiqués sous forme de données dépersonnalisées.

En conclusion, nous avons présenté dans ce chapitre un programme type d'intégration des valeurs. Bien que le programme comporte une large part d'activités planifiées, le programme fait de l'action collective, de ses problèmes et de sa transformation un objet de recherche. Les activités déployées relèvent du domaine de l'autorégulation et visent un apprentissage en double boucle, un travail au niveau des valeurs qui structurent les cartes cognitives des individus afin que ceux-ci en viennent à élaborer eux-mêmes les stratégies d'action à mettre en œuvre dans les organisations. Dans le chapitre qui suit, nous présentons une discussion relative à ce programme et tentons de faire ressortir ses forces et ses faiblesses.



## **SIXIÈME CHAPITRE**

### **DISCUSSION**

L'éthique est une des sciences de la décision et de l'action. Elle est d'abord un questionnement, une recherche du bien, un ensemble de réflexion sur les fondements de l'agir et les finalités des actions. Le chapitre précédent a permis de cerner les composantes d'un programme type d'intégration des valeurs susceptibles d'être mis en œuvre par des organisations d'affaires. Dans le présent chapitre, nous discutons d'abord du bien-fondé de l'approche éthique axée sur les valeurs comme mécanisme de régulation des conduites, puis nous discutons des outils retenus dans le cadre du programme d'intégration des valeurs proposé.

#### **1. LES MOTIFS JUSTIFIANT L'APPROCHE ÉTHIQUE AXÉE SUR LES VALEURS**

Depuis les dernières décennies, les cadres sociaux traditionnels (famille, église, etc.) se sont affaiblis et le système des valeurs et des normes s'est alors retrouvé en crise. Il s'ensuit une baisse notable de la confiance des investisseurs et des citoyens envers la direction des entreprises, de même qu'une certaine méfiance au niveau des employés. Ceux-ci font face à un grand vide et sont à la recherche de repères.

L'approche éthique axée sur la conformité aux normes présente certaines limites. Regan (2006) qualifie d'instrumentistes les approches qui ne visent qu'à minimiser les risques éthiques à l'aide de politiques, de procédures ou de codes d'éthique. Il explique qu'il est essentiel que les individus intériorisent les normes et

que ceci est possible seulement si ces normes sont considérées comme étant légitimes.

Ce point de vue est aussi soutenu par Frey et Stutzer (2006), qui reconnaissent que les approches axées sur le contrôle et les punitions ne constituent qu'un des facteurs qui poussent les individus à adopter les comportements souhaités. Ces auteurs considèrent aussi que la conformité aux normes s'accroît lorsque les individus perçoivent que les normes sont légitimes. Ils ajoutent que plus les normes sont justes, plus les personnes s'y conforment, et ce indépendamment des sanctions possibles. La légitimité et l'intériorisation semblent donc des conditions essentielles pour l'adoption de comportements plus éthiques.

Dans ce contexte, nous avons choisi de mettre en relief l'approche éthique axée sur les valeurs comme mode de réflexion et d'action dans les organisations, pour articuler une démarche éthique qui donne à chaque individu en quête de repères, peu importe l'unité administrative dans laquelle il travaille, un éclairage et des pistes de solutions pour déterminer ses choix et actions. Cette visée s'inscrit dans la suite des travaux de Jutras et Marchildon (2004), qui expliquent que l'éthique désigne le processus par lequel les organisations orientent leurs façons de faire dans le but de favoriser un climat organisationnel sain, une pleine réalisation de la mission de l'organisation et la régulation de la conduite des membres par la prise en compte des valeurs partagées.

Cette approche se situe à l'opposé de l'hétéronomie, où les règles sont imposées. L'éthique axée sur les valeurs fait appel aux sujets (ou au groupe), à leur autonomie et à leur responsabilisation. Dans ce cas, les décisions et les actions relèvent d'un choix délibéré du sujet (ou du groupe) dans une situation précise. C'est

par la discussion rationnelle autour des valeurs que les acteurs en viennent à trouver un consensus sur les comportements à adopter afin de favoriser un “mieux-être” et un “mieux vivre ensemble”.

Ce mode de régulation suppose que la personne (ou le groupe) puisse remettre en question les règles ou les normes, dans la situation précise où elle se trouve. Il place d’abord et avant tout les valeurs au centre de toute démarche éthique. Celles-ci doivent être le fruit d’un processus d’élaboration rigoureux axé sur le dialogue afin qu’elles revêtent un sens aux yeux de tous les travailleurs. Ces valeurs co-construites et partagées, du fait qu’elles proviennent d’un consensus le plus large possible, servent alors de points de repère pour permettre aux travailleurs de trouver des solutions aux dilemmes d’ordre éthique auxquels ils sont confrontés. Ainsi, le processus d’appropriation des valeurs est facilité par le fait que les différents acteurs sont parties prenantes à l’élaboration des valeurs organisationnelles qui se trouvent dans la charte des valeurs.

### **1.1 Les liens avec la littérature**

La principale difficulté de cette démarche réside dans la subjectivité des valeurs retenues et la juste mesure entre la logique économique et la logique sociale au niveau de l’entreprise. En effet, l’entreprise se doit d’offrir un bon rendement si elle veut survivre. Les valeurs co-construites s’inscrivent dans une optique de croissance et de développement de l’organisation. Elles doivent donc prendre racine à la base, mais être le fruit d’une volonté de la direction qui accepte de légitimer cet ensemble de valeurs.

De même, cette approche ne peut se développer que par la confrontation des idées lors d'échanges et de discussions (Jutras et Marchildon, 2004). Les outils proposés dans le programme proposé visent justement à favoriser l'éclosion d'un dialogue fécond à tous les paliers hiérarchiques. Et pour éviter un effet mode, le programme s'inscrit dans la durée afin de susciter l'intérêt de chacun. Enfin, il est soutenu par un ensemble de pratiques de gestion de qualité intégrant les valeurs partagées et visant à une meilleure concrétisation de celles-ci au sein de l'entreprise.

Notons cependant qu'une telle approche axée sur les valeurs impliquant l'ensemble des travailleurs à toutes les étapes de la démarche n'a jamais, à notre connaissance, été expérimentée dans les organisations d'affaires. Certes, il y a bien des expériences qui peuvent y être assimilées, que l'on pense à la Fonction publique fédérale et québécoise, à EDF, AFPA ou encore Groupe Total, entre autres, lesquelles reposent également sur les valeurs, comme nous l'avons exposé précédemment. Ces approches misent davantage sur l'élaboration et la mise en service de dispositifs éthiques devant être utilisés par les travailleurs lorsqu'ils sont aux prises avec un problème éthique. Ces quelques outils font généralement l'objet d'une diffusion très large et même de formation spécifique pour certains groupes. Ces organisations ont compris les limites de l'approche normative pour répondre aux besoins des acteurs qui ont des préoccupations éthiques spécifiques en fonction de leur unité administrative et ont choisi de modifier leurs stratégies en se réorientant vers une démarche axée sur les valeurs.

Cependant, contrairement au programme d'intégration des valeurs proposé ici, ces expériences ne permettent pas le développement d'un véritable "ethos" d'équipe, puisqu'elles ne se fondent pas sur le dialogue entre les individus. Le programme type d'intégration des valeurs proposé vise la participation de tous à toutes les phases de la démarche pour en arriver à ce que la décision ne provienne pas

de l'application d'une politique ou d'un code d'éthique, mais qu'elle prenne sa source dans l'identification de la situation, dans l'analyse des conséquences positives et négatives prévisibles de l'action envisagée et dans la détermination des conséquences que l'on désire faire advenir par une action, comme l'exprime Legault (2003).

## **1.2 La volonté de la direction**

Le programme type propose une clarification de la volonté de la direction traduite par la participation active et l'engagement de moyens (disponibilité des personnes, budgets, programme de formation et communication) pour y parvenir et nous avons établi les critères pour cette clarification. Par ce choix, nous nous inscrivons dans le sillon de plusieurs auteurs qui ont mentionné que cette capacité réelle de l'entreprise constitue un gage de réussite (voir entre autres Grace et Hauptert, 2006; Schinnerer, 2003). Ces auteurs affirment également que cet engagement favorise l'émergence d'une culture orientée par les valeurs.

## **1.3 Le contenu de la démarche diagnostique proposée**

Pour des raisons de faisabilité, nous avons choisi de nous distinguer de Jutras et Marchildon (2004) quant à leur démarche diagnostique. Leur façon de faire (quelques groupes de discussion) ne permet pas de rejoindre une majorité d'acteurs organisationnels et de les sensibiliser à l'éthique.

Dans le cadre du programme type d'intégration des valeurs, nous avons retenu l'idée d'un questionnaire sur le Web. Celui-ci permet de rejoindre un grand

nombre de travailleurs en peu de temps et avec un minimum de coûts afin de documenter la situation éthique prévalant dans l'organisation. Soulignons qu'advenant un très faible taux de participation à ce questionnaire, qui laisse croire un manque d'intérêt quasi généralisé face à la démarche éthique envisagée, Jutras et Marchildon (2004) expliquent qu'il vaut mieux renoncer à aller de l'avant avec le programme et se concentrer d'abord sur la sensibilisation des employés quant à l'importance de l'éthique dans leur quête de sens et la recherche du "mieux vivre ensemble".

Cette information nous semble très importante pour le bon déroulement du programme. De même, nous avons opté pour un diagnostic élaboré avec plusieurs sources de données afin d'obtenir une évaluation plus complète de la situation. Enfin, un tel diagnostic, notamment l'utilisation d'un questionnaire portant sur les préoccupations éthiques, des groupes de discussion et de l'observation participante, n'a, à notre connaissance, jamais été réalisé. Or, il est plus susceptible de conduire à une connaissance plus approfondie des problèmes de l'organisation que toute autre méthode prise isolément.

### *1.3.1 Le développement d'un "ethos" d'équipe*

Les rencontres d'équipes prévues dans le programme type visent à favoriser le dialogue. S'inspirant de l'approche narrative de Cadoré (1997), il est possible, à l'intérieur de ces rencontres, de permettre à l'acteur, à partir de l'expérience qu'il a vécue, de prendre une distance critique par rapport à son travail, à ses modes de pensée et d'action, à ses automatismes. L'approche permet également de formuler des interrogations au sujet des tensions que l'acteur peut éprouver dans le cadre de sa tâche et des conditions dans lesquelles il l'exécute. Ainsi, cette approche peut servir

de support à l'émergence d'un questionnement éthique plus structuré portant sur les valeurs et constituer un préalable indispensable pour établir des points de repères, qui permettraient ultérieurement d'interroger certaines pratiques organisationnelles permettant de construire un "ethos" d'équipe.

Au cours de ces rencontres, les acteurs en arrivent à prendre conscience que leur adhésion à des valeurs partagées les aide à faire face à certaines des difficultés rencontrées dans leur pratique quotidienne. Ils en arrivent, avec l'accompagnement nécessaire, à être en mesure de formuler et de présenter une argumentation complète permettant de justifier leur position et d'établir des accords ou des constats de désaccord sur les différents points de vue exposés. Puis, ils en viennent à élaborer une solution finale collective qui donne un sens à leurs actions et ce, en vue de prendre les bonnes décisions au moment où ils sont aux prises avec des problèmes similaires.

### *1.3.2 La participation aux différents niveaux*

Contrairement aux autres études, le programme type d'intégration des valeurs est élaboré conjointement avec des représentants des travailleurs et de la direction regroupés au sein d'un comité d'éthique, plutôt que développé par la direction et ensuite véhiculé dans toutes les sphères de l'entreprise. Le facilitateur externe et le responsable interne de l'éthique accompagnent le comité d'éthique à toutes les étapes de la démarche en proposant des méthodes et des outils qui permettent d'opérationnaliser la démarche.

Au moment de la conception de ce projet de recherche, nous avons également pris en considération le fait que c'est par la clarification des valeurs

fondamentales que se réalisent désormais la dynamisation d'ensemble et la mobilisation individuelle, comme l'explique Chardel (2003). L'auteur mentionne que ces valeurs sont relatives et sont susceptibles d'être interprétées dans des contextes précis pour donner un sens à l'action. Cependant, une recherche québécoise montre l'échec du processus d'appropriation des normes organisationnelles chez les employés et plus encore, la méconnaissance des valeurs organisationnelles, même avec la présence d'un énoncé ou d'une charte de valeurs (Ross, 2005). Pour contrer cette situation, nous avons choisi d'intervenir principalement au niveau du processus d'intériorisation des valeurs par les acteurs organisationnels, par l'élaboration consensuelle d'une proposition de valeurs partagées.

Alors que plusieurs excuses sont servies par les organisations pour ne pas reconnaître la démarche participative, comme par exemple : a) le fait que le collectif est souvent fractionné, b) qu'il ne dispose pas du savoir-faire nécessaire, ou c) que le processus de changement est érodé par des mécanismes conflictuels, nous croyons que la mixité du comité d'éthique et les rencontres éthiques proposées dans le programme type d'intégration des valeurs sont des outils privilégiés pour favoriser la participation et la coopération de tous les travailleurs dans la mise en œuvre de repères éthiques.

### *1.3.3 Le choix d'activités et de méthodes d'accompagnement*

Évidemment, pour en arriver à un tel résultat, il faut un accompagnement de qualité. Le programme type propose un *coaching* pour parvenir à favoriser le transfert des acquis en situation de travail. Sur ce plan, Brasseur (2009) confirme l'importance du *coaching* et définit quatre niveaux d'apprentissage : a) l'application de la pratique type à un contexte en situation de formation, b) le transfert au contexte professionnel



dans des situations identiques, qui constitue l'apprentissage en simple boucle tel que défini par Argyris et Schön (1978, dans Brasseur, 2009), c) l'actualisation innovatrice à partir des valeurs directrices et d) le développement de la réflexivité autonome, qui constitue l'apprentissage en double boucle. Dans ces deux derniers cas, elle explique que le coaching permet de restructurer les cartes cognitives des travailleurs à partir desquelles ils vont élaborer eux-mêmes les “stratégies d'action” à mettre en œuvre dans les organisations. Dans ces cas, mentionne-t-elle, ils vont accroître leur capacité d'apprentissage, d'autonomie, et surtout de réflexivité.

Brasseur (2009) explique également que le *coaching* à partir des valeurs a permis à l'apprenant de faire un apprentissage en double boucle, c'est-à-dire d'être en mesure d'utiliser les valeurs non seulement dans les situations vues lors des ateliers de *coaching*, mais de les appliquer à des situations nouvelles portées à sa connaissance dans l'exercice quotidien de son travail. Il s'agit en quelque sorte de la modification des valeurs directrices qui produisent le comportement.

La rencontre d'éthique, lorsqu'elle est bien animée, constitue un choix d'interventions approprié pour permettre aux acteurs organisationnels d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que l'éthique devienne un outil de restructuration de l'organisation faisant appel aux valeurs que partagent les acteurs, et ce, peu importe leurs divisions administratives. De même, le forum et la foire aux questions sur internet, tout comme les rencontres d'éthique, sont des outils qui favorisent le maintien de l'intérêt pour l'éthique et qui leur permettent d'apprendre à apprendre, selon les termes de Brasseur (2009). L'enracinement des discussions sur les problématiques du milieu est sans contredit un élément central de la démarche. Afin de favoriser un transfert des acquis, St-Onge *et al* (2004) proposent justement cet enracinement. Ces auteurs proposent d'expliquer, lors des formations, les similitudes entre les situations réelles de travail et le contenu de la formation et ses

applications dans le milieu de travail. Les auteurs insistent également sur le fait de multiplier les exemples issus du quotidien des apprenants et de faire participer ceux-ci en les invitant à puiser dans leurs expériences personnelles.

## 2. LE CHOIX D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION

Ce choix d'une démarche d'intervention participative a été fait parce que Brydon-Miller (1993) mentionne que les projets de recherche participative qui visent les techniques d'interactions humaines et de dialogue ont permis d'obtenir des transformations véritables dans les milieux de travail. Quant à Kristensen (2006), il voit beaucoup d'avantages à ce type de recherche, en particulier lorsqu'il inclut une phase d'évaluation scientifique. L'auteur explique qu'un tel devis permet d'établir des relations entre l'intervention réalisée dans le milieu et les résultats souhaités, ce que les autres devis ne permettent pas de faire. Il permet d'étudier les conditions optimales d'implantation de l'intervention.

De plus, la recherche-intervention permet de situer l'individu en contexte dans la problématique de l'élaboration du sens et de l'impliquer particulièrement au sein de ce contexte (approche participative), ce qui est de nature à favoriser des transformations profondes dans le milieu organisationnel, dans ses structures et ses comportements. D'ailleurs, Capelletti (2010) mentionne également que la recherche-intervention se positionne comme une méthodologie transformative, alors que Lukka (2005) note également que cette approche coproduit des connaissances avec le terrain étudié en le transformant.

Dans le cadre du programme d'intégration des valeurs, nous nous positionnons directement dans ce paradigme, alors que les renseignements recueillis tout au cours du projet peuvent amener les responsables à proposer des modifications ou des ajustements au projet initial, de manière à produire un changement chez les acteurs organisationnels. Ainsi, on peut parler d'un processus d'aller-retour permettant de structurer l'intervention.

Une telle démarche s'inscrit dans une représentation dynamique de l'organisation. Elle assure l'interactivité cognitive, qui permet la coproduction des connaissances, et l'intersubjectivité contradictoire, c'est-à-dire la validation des observations par des discussions entre chercheurs et praticiens; ce sont les deux éléments d'une recherche-intervention, tel que préconisé par Cappelletti (2010).

## **2.1 Les forces et les limites de la recherche**

Cette étude a permis de cerner la place de l'éthique, dans son mode autorégulatoire, au sein des organisations pour développer des repères et un éclairage pour que les acteurs organisationnels en viennent à déterminer leurs propres choix et actions. Chacun d'eux est responsable de ses actes. Il faut donc leur permettre de s'approprier les valeurs qui les guideront dans leur choix. La pratique de ce mode de régulation permet à aux acteurs de s'interroger sur leur manière d'agir et de donner ainsi un sens à leurs décisions et actions. Là s'exercent leur liberté et leur responsabilité.

L'étude a permis de montrer qu'une telle approche n'est pas facilement réalisable, mais qu'elle peut être possible si les dirigeants acceptent de s'impliquer

dans le projet. Elle nécessite une bonne sensibilisation et suppose d'y consacrer du temps et de l'énergie. Les activités d'accompagnement qu'elle nécessite sont à la portée de toute entreprise. Il y a évidemment une dynamique à bien saisir.

Le devis proposé comporte une évaluation “avant et après” de manière à vérifier si le *coaching* à partir des valeurs permet à l'apprenant, en contexte québécois, de faire un apprentissage en double boucle, pour employer les termes de Argyris (1977), c'est-à-dire d'être en mesure d'utiliser les valeurs non seulement dans les situations rencontrées lors des ateliers de formation, mais de les appliquer à des situations nouvelles portées à sa connaissance au niveau de son travail. Il s'agit en quelque sorte de la modification des valeurs directrices qui induisent le comportement. Dans le cadre d'une recherche menée en France, Brasseur (2009) constate un tel apprentissage, même dans un contexte où les valeurs ont été imposées et non co-construites, ce qui constitue une différence fondamentale par rapport à notre approche. La présente étude pourrait permettre de vérifier si, dans un contexte culturel autre et avec des valeurs partagées, les résultats seraient les mêmes.

Cependant, cette étude présente aussi quelques limites. Le questionnaire Web, tout en permettant de s'adresser à un groupe élargi de travailleurs, n'a pas permis de trouver les valeurs propres à une communauté d'acteurs organisationnels, mais bien à un ensemble de travailleurs québécois. Et encore, force est de constater que les répondants sont, dans une large mesure, des diplômés universitaires (près des trois quarts de l'échantillon) et qu'en ce sens, ils ne sont représentatifs que de cette catégorie de travailleurs.

De plus, l'instrument d'évaluation des comportements “avant et après” pourrait également inclure davantage de variables déjà ciblées par d'autres auteurs

dont McNamara (2008) et Schinnerer (2003), comme le travail d'équipe, l'entraide, le partage d'informations, les déviances comportementales, plutôt que de se limiter au transfert des acquis en matière d'utilisation des valeurs dans les situations où les travailleurs sont confrontés à des problèmes éthiques.

## **2.2 Les retombées de cette étude**

Sur le plan de la gestion, les résultats de cette recherche fournissent aux établissements les outils nécessaires pour instaurer une démarche d'intervention participative en éthique dans leur milieu. Bien que les valeurs puissent être propres à chaque milieu, le processus d'élaboration de celles-ci, de résolution de problèmes éthiques (démarche de groupe) et l'évaluation rigoureuse des effets de l'intervention sont hautement généralisables.

Plus encore, les résultats de ce travail fournissent aux dirigeants des entreprises une méthode d'intervention participative efficace pour l'ensemble de leurs programmes, allant de la planification à l'implantation et à l'évaluation, favorisant ainsi une généralisation de la participation des travailleurs dans l'ensemble des entreprises. Beaucoup d'informations sur les différentes étapes ont été données et les outils essentiels à chacune d'elles ont été élaborés dans le but de pallier une lacune importante liée à la pénurie d'études décrivant ces étapes dans le domaine de la gestion. Une telle description permettra aux entreprises d'intégrer les éléments nécessaires à l'instauration d'une telle démarche.

Les résultats peuvent également influencer les décideurs d'entreprises pour que ceux-ci en viennent à impliquer davantage les travailleurs dans la prise de décision et à adapter les politiques futures aux valeurs promues dans l'entreprise.

Ce travail a aussi le mérite d'avoir planifié une méthodologie permettant de vérifier si une telle démarche peut avoir des répercussions sur le développement du niveau éthique de l'entreprise. Un devis d'évaluation remanié permettrait également de vérifier empiriquement les prétentions de Schinnerer (2003) voulant que le programme d'éthique ait la particularité d'amener l'entreprise à réduire considérablement les déviations comportementales, et celles de McNamara (2008) qui note des effets positifs d'un programme d'éthique sur le travail d'équipe, l'entraide et le partage d'informations. Il s'agit de propositions inédites pour le monde des entreprises au Québec.

De même, la prise en compte des répercussions réelles d'une démarche d'intervention participative, qui permet l'évaluation des résultats dans les milieux de travail constitue une avancée importante pour les organisations d'affaires. Les programmes de formation, par exemple, alors qu'ils sont habituellement bien planifiés, sont trop souvent les premiers à souffrir des compressions budgétaires au sein des organisations parce que les effets à court ou à long terme ne sont pas bien démontrés.

De plus, en s'intéressant de manière aussi pointue à l'intégration des valeurs dans l'entreprise et au rôle que celles-ci sont appelées à jouer dans l'amélioration des comportements en milieu organisationnel, le présent travail tente d'apporter au domaine des sciences administratives un regard nouveau sur la notion du contrôle dans son sens large au niveau des organisations. Ce besoin est bien réel, comme

l'explique Solle (2005), puisque les processus opérationnels dans l'entreprise supposent une articulation dynamique entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel qui fait apparaître un risque comportemental et qui repose sur de nouveaux outils interactifs qui restent en grande partie à construire.

Cette demande d'approches et d'outils nouveaux est donc bien ancrée. Le présent travail a cherché à jeter quelques jalons pour une meilleure articulation entre les volets économique et social en prônant une plus grande autonomie et responsabilisation des travailleurs. Cette perspective situe cette recherche en marge de la plupart des travaux traditionnels qui traitent de l'éthique au niveau des organisations d'affaires. Par cette étude, nous avons tenté, entre autres, de montrer qu'il est possible pour l'entreprise de concilier l'éthique autorégulatoire avec les finalités économiques.

Enfin, cette étude est avant-gardiste puisqu'elle tente de montrer que l'entreprise qui incorpore une dimension valorielle à son programme d'éthique s'octroie une longueur d'avance sur les autres pour différentes raisons. En favorisant l'autonomie et la responsabilisation de ses employés, l'entreprise leur envoie un signal fort indiquant qu'elle tient compte de l'importance des valeurs organisationnelles qui sous-tendent les décisions et animent les comportements. Les changements visés par l'intervention impliquent souvent de modifier d'abord les attitudes, les croyances et les valeurs ainsi que de remettre en question le style de gestion, un processus ne pouvant se réaliser qu'à long terme. En effet, pour bon nombre de dirigeants, l'éthique dans son mode autorégulatoire est moins connue, voire sous-utilisée, et même décriée comme non efficace ou empreinte d'une certaine forme de vœu pieu. Ces raisons ont suffi pour justifier une étude visant à voir comment il était possible de la mettre en œuvre dans les organisations d'affaires.

En somme, le présent travail prend en compte le fait que la responsabilité personnelle ou collective liée à l'expression des valeurs d'une communauté ne vaut que pour des individus qui intériorisent ces valeurs. Une telle réalité fait en sorte que le discours éthique ne peut détenir d'assises universelles; il est nécessairement propre à des individus ou à un collectif. Le présent travail de recherche tient compte du fait que les communautés de travail n'ont pas nécessairement le même code moral.



## CONCLUSION

Les diverses problématiques de l'éthique rapportées quotidiennement par les médias, juxtaposées aux grands scandales financiers des dernières années, présentent certes un caractère cyclique, sinon répétitif, mais elles apportent aussi avec elle un lot de conséquences non négligeables touchant un grand nombre de personnes. Et bien que ces divers problèmes éthiques ne soient pas nouveaux, ils ont contribué à raviver l'intérêt pour la question éthique. Inévitablement, cela nous oblige à nous pencher sur les rapports entre les personnes dans l'organisation et sur les solutions qui pourraient être mises en place afin de favoriser une prise de décision davantage respectueuse des parties concernées.

Le problème managérial tient particulièrement au fait que toutes les fonctions de l'entreprise sont touchées par les risques éthiques qui s'exercent sur chacun des membres, et que la littérature semble indiquer que les solutions basées uniquement sur la mise en place de dispositifs éthiques (codes, comités d'éthique, chartes de droits de clients et d'usagers, standards de pratique et chartes de valeurs) ne répondent que très partiellement aux besoins des entreprises pour ce qui est de la régulation des comportements des différents acteurs. Les entreprises sont donc en quête d'une recherche d'intériorisation du bien de l'entreprise par tous les acteurs autour de valeurs partagées, et pas seulement d'intérêts communs.

Dans le cadre de ce projet d'intervention participative en éthique, nous avons tenté d'identifier des cibles d'actions concrètes pour l'introduction d'une dynamique éthique axée sur les valeurs en milieu d'affaires. L'objectif poursuivi était de planifier une démarche éthique afin que tout acteur travaillant dans une organisation déterminée, et ce, quelle que soit son unité d'appartenance, parvienne à inclure dans

son mode de décision et d'action des paramètres d'ordre valoriel de manière à dénouer les enjeux éthiques issus de sa pratique quotidienne. Nous avons visé la construction par les acteurs d'une proposition (valeurs partagées) qui tient compte de leur réalité organisationnelle, qui autorise l'action et qui est susceptible de permettre la construction d'une culture éthique dans leur milieu.

La démarche d'intervention participative retenue dans ce projet permet de préciser une perspective congruente aux objectifs de cette recherche en ce qu'il permet de situer l'acteur organisationnel dans la problématique de l'élaboration du sens en contexte et de l'impliquer particulièrement au sein de ce contexte (approche participative).

Plus précisément, la planification de l'intervention a été réalisée. Celle-ci amène les acteurs à travailler au niveau de l'élaboration de sens et de valeurs partagées par le biais d'actions et d'interactions visant à mieux circonscrire l'éthique de laquelle ils s'inspirent (plus ou moins consciemment) comme individus et comme collectivité. Les fonctions de réflexivité, de dialogue et d'ouverture aux autres ont été privilégiées au détriment des moyens de contrôle des comportements usuels, comme les codes de conduite, le recueil de standards et les autres procédures dissuasives, voire parfois coercitives.

L'apport de la phase de développement de l'intervention à la création de connaissances est de produire des connaissances sur la dynamique éthique existante dans les organisations. Elle permet en plus de développer des outils de gestion dont le potentiel vise à transformer l'organisation vers un "mieux vivre ensemble". Cette instrumentation cherche notamment, par un processus réflexif, à positionner les

stratégies éthiques de l'organisation (Rossouw et van Vuuren, 2010) pour en arriver à un alignement total des valeurs et des pratiques en place.

Le cadre conceptuel présente les assises conceptuelles de ce projet de recherche. Il situe d'abord les différentes sphères de l'éthique économique, les principaux risques inhérents aux différentes fonctions dans l'entreprise, puis les modes de régulation des conduites au niveau des entreprises ainsi que leurs caractéristiques, pour ensuite déboucher sur la distinction entre l'hétéronomie et l'autorégulation. Enfin, il précise le contenu et la portée des programmes d'éthique dans les entreprises. En somme, il montre qu'une dynamique éthique doit s'édifier autour des personnes plutôt qu'autour des institutions et des structures, et qu'elle constitue un moment privilégié de réflexion individuelle et collective au sein d'une entreprise. Elle dynamise le sens à donner au travail et assure ainsi le partage des valeurs de l'entreprise par les divers acteurs organisationnels, peu importe leurs fonctions.

Cette phase a aussi permis la réalisation de la planification complète du programme en débutant par un diagnostic de la situation éthique de l'entreprise. Les résultats sont intéressants. Trois valeurs principales ressortent et ont été énumérées par les répondants comme étant les valeurs qui leur importaient : le respect, l'honnêteté et l'intégrité. Cinq autres valeurs suivent, mais à un niveau d'importance moindre : la justice, la transparence, l'équité, l'égalité et l'impartialité. Elles totalisent 50 occurrences, soit presque autant que le respect, qui constitue la valeur privilégiée. Il s'agit de valeurs qui ont trait à la manière dont se fait la distribution des récompenses et des punitions au niveau des organisations.

Pour ce qui est des préoccupations éthiques des répondants, il ressort des résultats que le dialogue et la discussion sont des mécanismes largement prisés, par plus de 40 % des répondants, lorsqu'il s'agit d'établir un ordre de priorité ou de faire un choix d'action, et par plus de 25 % lorsqu'il s'agit de faire un choix d'action. Or, c'est le code d'éthique ou de conduite qui est l'instrument privilégié par les répondants à plus de 50 % comme outil de gestion des conduites.

Les résultats montrent également que les comportements déviants ne sont pas aussi fréquents qu'on pourrait le penser. La quasi-totalité des répondants croit que la falsification de l'information n'existe pas dans leur entreprise. Les comportements déviants les plus fréquemment adoptés seraient l'acceptation de cadeaux ou d'autres avantages, l'utilisation du téléphone et du télécopieur à des fins personnelles, la navigation sur Internet pendant les heures de travail et le fait de ne pas signaler les cas de violation de règles. Enfin, 2,5 % des répondants admettent qu'il y a du harcèlement, alors que 4 % indiquent qu'il y a du favoritisme.

À partir d'un instrument que nous avons élaboré en lien avec la théorie de Rossouw et van Vuuren (2003), les répondants situent la stratégie éthique de leur entreprise et les défis qu'elle a à relever aux stratégies de gestion éthiques évoluées niveaux (alignement total).

À la suite de ce diagnostic, une intervention complète, y compris des activités pour répondre aux besoins, a été planifiée. Celle-ci tient compte des changements organisationnels nécessaires pour favoriser une véritable intégration des valeurs au sein de l'entreprise et un processus d'évaluation. Le programme insiste sur l'importance d'obtenir l'appui des gestionnaires, dans un premier temps, et, dans un deuxième temps, de procéder à une restructuration durable des processus sociaux par une discussion sur les

valeurs partagées, laquelle passe par les voies du dialogue au sein des équipes de travail. Le comité d'éthique s'inscrit dans cette optique. Son mandat est d'accompagner les travailleurs et d'incrémenter un leadership pour la démarche d'intégration des valeurs, de façon à ce que les acteurs organisationnels en viennent, avec le temps, à disposer de leurs propres ressources pour maintenir ou engendrer les changements requis au niveau de leur conduite afin que celle-ci soit en harmonie avec les valeurs transversales retenues. Le comité d'éthique s'avère un outil intéressant pour inviter tous les travailleurs à coopérer dans la mise en œuvre de repères éthiques afin d'éviter les fractures individu/collectif. Des interventions précises ont été planifiées afin d'assurer une discussion sur les valeurs partagées.

Un processus de suivi d'implantation a aussi été planifié. Le suivi comporte quatre grandes étapes fondamentales, soit le recueil de l'information (réunions, registre d'activités, etc.), l'analyse des écarts entre ce qui était planifié et ce qui a été effectivement réalisé, l'évaluation des causes relatives à ces écarts et la mise en œuvre de mesures correctrices dans le but d'assurer une implantation réussie. En définitive, le suivi permet de vérifier que les activités projetées sont bien au rendez-vous et qu'elles produisent les effets escomptés.

Une grille mensuelle d'activités à être remplie par les gestionnaires et à être ensuite acheminée au responsable de l'éthique a été conçue. Cette grille est par la suite consignée dans un registre spécialement conçu à cette fin. De plus, des réunions mensuelles du comité sont organisées entre le responsable de l'éthique et les membres du comité d'éthique. Un compte rendu de ces réunions permet de garder une trace des informations communiquées, des problèmes rencontrés, des décisions prises, des responsables désignés pour mener à bien les actions ainsi que de la date de réalisation de l'action. Un tel suivi vise à faire en sorte que les informations recueillies tout au long de l'implantation du projet puissent être prises en considération par le comité d'éthique et le

chercheur, de manière à proposer des modifications ou des ajustements au projet initial. On peut alors parler de processus d'aller-retour permettant de structurer l'intervention.

L'évaluation de l'implantation permet d'analyser l'intervention dans le temps pour comprendre le déroulement des événements et identifier les variables significatives qui expliquent l'évolution du projet. Des entrevues individuelles avec des informateurs clés et des gestionnaires sont proposées pour recueillir les informations suivantes : a) les éléments facilitants lors de la mise en œuvre de l'intervention, b) les difficultés rencontrées, c) les relations entre les acteurs au sein des unités au cours de la mise en œuvre et, d) les contradictions et débats relatifs aux niveaux de développement éthique de l'entreprise, s'il y a lieu. Ces informations sont consignées dans un registre de mise en œuvre. C'est en étudiant ces variables que l'on est en mesure d'expliquer le niveau d'implantation du projet et l'orientation qu'il a prise.

Enfin, la phase de la planification de l'évaluation comporte trois évaluations distinctes, soit l'évaluation des activités, l'évaluation du développement éthique de l'entreprise et l'évaluation des comportements.

L'évaluation de l'activité permet de fournir aux membres du comité d'éthique, mais aussi au responsable de l'éthique, des informations susceptibles d'avoir une incidence positive sur la qualité de la formation dont ils ont la responsabilité. Elle doit être réalisée pour chacune des activités de formation.

Finalement, deux évaluations sont proposées pour prendre en compte les effets du programme. Dans le premier cas, un devis de recherche "avant et après" permet d'évaluer dans quelle mesure l'intervention permet un transfert des acquis en situation de

travail, c'est-à-dire la prise en compte par les acteurs organisationnels des valeurs dans leurs décisions et actions. Dans le deuxième cas, un devis similaire permet de vérifier dans quelle mesure le niveau éthique de l'entreprise évolue. Le programme prévoit que les effets de l'intervention soient évalués avec, si possible, des mesures multiples mais à tout le moins 12 mois après l'intervention. Il s'agit ici d'une évaluation post-test qui permet d'évaluer les effets à moyen terme de l'intervention, tant au niveau des comportements adoptés qu'au niveau du développement éthique de l'entreprise.

Cela dit, les faiblesses de la dimension explicite des programmes d'éthique ont été exposées et un programme qui porte sur la dimension implicite de l'éthique, soit sa forme autorégulatoire, a été proposé. Contrairement à la dimension explicite de l'éthique, qui suppose des mécanismes de coercition pour assurer le respect de la norme, cette conception de l'éthique présuppose l'autonomie du sujet, soit sa capacité et sa volonté d'exercer son libre arbitre, un sens du rapport à l'autre, c'est-à-dire un souci de l'autre, et enfin un "vivre ensemble" harmonieux qui fait appel à la réflexion et au dialogue.

L'implantation d'un tel programme éthique ouvre la voie à des possibilités de progression des entreprises d'un niveau éthique à un autre par le biais du partage et de l'appropriation des valeurs organisationnelles par l'ensemble des acteurs organisationnels. La dynamique proposée est susceptible de permettre l'instauration de nouveaux modèles de relations de travail, s'appuyant sur les compétences et les capacités créatrices des ouvriers, comme cela est décrit par Leszczynska (2005).

Ces nouveaux modèles se traduisent nécessairement par un déplacement du modèle classique d'organisation du travail vers celui où l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs deviennent les vecteurs de réussite de l'entreprise de demain.

Il serait intéressant, dans un futur rapproché, d'expérimenter sur le terrain cette recherche intervention. Le programme d'intégration des valeurs pourrait ainsi être testé et vérifié quant à ses capacités de favoriser le déploiement de stratégies de gestion éthiques évoluées (Rossouw et van Vurren, 2010) et de favoriser le "mieux vivre ensemble" (Campeau et Jutras, 2004). Une telle expérimentation permettrait, dans une optique scientifique, de faire des observations sur la dynamique éthique en cours dans l'organisation et les changements opérés dans un but d'enrichissement des connaissances sur le sujet.

D'ailleurs, Cappelletti (2010) confirme l'importance de faire cette étude terrain pour vérifier les apports de la recherche intervention à la création des connaissances et ses limites à cet égard. Il affirme qu'une recherche intervention en éthique consiste justement à expérimenter sur le terrain un programme d'intégration des valeurs pour, dans une optique technique, améliorer le "mieux-être" et le "mieux vivre ensemble" sur le terrain et, dans une optique scientifique, produire des connaissances sur le sujet.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Argandoña, A. (2004). On ethical, social and environmental management systems. *Journal of Business Ethics*, 51(1), 41-52.
- Argyris, C. Schön, D. (1978). *Organisational Learning : a theory of action perspective*, Reading MA: Addison Wesley.
- Argyris, Chris. (1977). Apprentissage en double boucle dans les organisations, *Harvard Business Review*. Septembre / Octobre. 115-121.
- Arnold, D., Ponemon, L.. (1991). Internal auditors' perceptions of whistle-blowing and the influence of moral reasoning: an experiment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 10(2), 1-15.
- Association des praticiens en éthique du Canada Section Québec (2010). *L'éthique organisationnelle au Québec. Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, Rapport de recherche. Saisie le 27 septembre 2010 <http://www.epac-apec.ca/documents/3-APEC2010-QuebecRapport.pdf>
- Audot, M.L., Alain, M. et Dionne-Proulx, J. (2007). Le ressenti psychologique et organisationnel du personnel hospitalier à travers leur statut et le sentiment de satisfaction. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, (3), 1.
- Béliveau, J. Parent, R.R. et Roch, J. (2006). Parcours collectif d'apprentissage organisationnel : une stratégie de recherche qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances. *Recherches qualitatives*, 26(2), 40-65. Saisie le 1<sup>er</sup> juillet 2010, de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero26\(2\)/beliveau\\_et\\_al\\_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero26(2)/beliveau_et_al_final2.pdf)
- Bertok, J. (2000). *Renforcer l'éthique dans le service public : Les mesures des pays de l'OCDE*. Paris, Éditions OCDE. Rapport rédigé pour l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).
- Boisvert, Y., Jutras, M., Legault, G.A. et Marchildon, A. (2003a). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*. Montréal : Éditions Liber.
- Boisvert, Y., Legault, G. A., Coté, L., Marchildon, A. et Jutras, M. (2003b). *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue: Clarification conceptuelle et aide à la décision*. Rapport de recherche. Secrétariat du Conseil du Trésor : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Saisie le 25 juillet 2009 de [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/centre\\_expertise/raison-ethiq\\_rapp\\_03.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/centre_expertise/raison-ethiq_rapp_03.pdf).
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Viens, C., Brisson, C., Laliberté, D. et Malenfant, R. (1999). Impacts de la transformation du réseau de la santé chez les infirmières. *Santé mentale au Québec*, 24(1), 136-154.

- Bourbonnais, R., Gauthier, N., Vézina, M., Viens, C., Durand, P.J., Brisson, C. et cool. (2005). Une intervention en centres d'hébergement et de soins de longue durée visant à réduire les problèmes de santé mentale liés au travail. *Revue PISTES*, 7(2). Saisie le 14 juillet 2009 de <http://www.pistes.org/>.
- Brasseur, M. (2009, mai). L'éthique peut-elle s'apprendre? Le cas du management et du coaching professionnel. In *Transparence, fiabilité et confidentialité*, 3<sup>e</sup> journée de recherche EBEN France. Paris-La Défense.
- Brenner, S. N. (1992). Ethics programs and their dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11(5, 6), 391-399.
- Brydon-Miller, M. (1993). Breaking down Barriers: Accessibility, Self-advocacy in the Disabled Community. In Park P, Brydon-Miller M, Hall B, Jackson T, (dir.), *Voices of change : Participatory Research in the United States and Canada* (p. 135-137). Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Buono, A., Savall, H. (2007). *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Cadoré, B. (1997). *L'éthique clinique comme philosophie contextuelle*. Montréal : Fides.
- Campeau, L. et Jutras, M. (2004). *Deux perspectives réglementaires de l'éthique*. In Y. Boisvert (dir.). Rapport FODAR, Laboratoire d'éthique publique, École nationale d'administration publique, 11.
- Cappelletti, L. (2010). *La recherche-intervention : Quels usages en contrôle de gestion?* Communication présentée lors du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Nice. 1-5 mai 2010.
- Carroll, A. B. (1993). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management* (2<sup>e</sup> éd.). Cincinnati: College Division/South-Western Publishing Co.
- Carroll, P. (2002, septembre). *Managing Regulatory Compliance*. Paper presented at the Current Issues in Regulations: Enforcement and Compliance Conference, Melbourne.
- Centre d'études économiques de l'Université Reitaku (1999). *Ethics Compliance Management Systems. ECS 2000 Ethics Compliance Standard 2000*. Business Ethics Research Project. Saisie le 3 octobre 2010 de <http://www.ie.reitaku-u.ac.jp/~davis/assets/applets/ecs2k-e.pdf>
- Champion, E. et Gendron, C. (2005). *La responsabilité sociétale des acteurs économiques : une perspective nord-américaine*. Rapport de recherche du Chantier RSAE, Montréal, UQAM. Document inédit.
- Chardel, P. A. (2003). Les valeurs et leur transmission dans l'entreprise. *Entreprise éthique. Vers une pédagogie de l'éthique: ses fondements, ses outils*, numéro spécial, 18, 37-44, Paris : Éthique Édition.

- Charreaux, G. (2003). Le gouvernement d'entreprise. In J. Allouche (dir.). *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Vuibert, 628-640.
- Checkland, P. (1990). *Soft systems methodology in action*. London: John Wiley.
- Chevalier, J. (1996). *La gouvernabilité*. Paris : CURAPP-Presses de l'Université française.
- Claude, J.F. (2002). *L'éthique au service du management*. Paris : Éditions Liaisons.
- Claude, J. F. (2003). *Le management par les valeurs*. Paris : Éditions Liaisons.
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (1996). *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*. Paris : Grasset et Fasquelle.
- Cufaude, J. (2004-2005). The Art of Facilitative Leadership : Maximizing Other's Contributions. *Systems Thinker Newsletter*, 15(10), p. 4.
- D'Iribarne, P. (2001). Entreprise. Éthiques d'entreprise et mondialisation. In M. Canto-Sperber (dir.). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (p. 532-534). Paris : Presses universitaires de France.
- Descolonges, M. et Saincy, B. (2004). *Les entreprises seront-elles un jour responsables?* Paris : La Dispute (coll. Comptoir de la politique).
- Dherment-Ferere, I. et Bidan, M. (2007, décembre). Entre vocation extra-territoriale et ancrage local : quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité. *Colloque Prospective et entreprise*. Université Paris Dauphine. Saisie le 14 avril 2010 <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/807.pdf>.
- Dion, M. (2001). Le développement "réel" de l'éthique de l'entreprise au Québec. In M. Dion (dir.). *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation* (p. 97-127). Montréal : Guérin universitaire.
- Dion, M., et Lescarbeau, R. (1995) Les codes d'éthique des entreprises manufacturières au Québec : état des perceptions des dirigeants. *Ethica*, 7(1), 113-144.
- Dion, M., et Lescarbeau, R., (1994) Les entreprises manufacturières sans code d'éthique : état des préoccupations des dirigeants. *Ethica*, 6, 89-103.
- Dionne-Proulx, J. (2005a, mai). *Changement de paradigme à l'œuvre en éthique de l'entreprise: de l'hétérorégulation à l'autorégulation*. Communication présentée lors du 73<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone pour le savoir (Acfas), Chicoutimi.
- Dionne-Proulx, J. (2005b). Éthique et modernisation de la gestion. In Leymarie, S., Sautré, G. et Solle, G. (dir.). *Relations de travail et organisations : plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale* (p. 39-76). Berne : Peter Lang SA, Éditions scientifiques européennes.

- Dionne-Proulx, J. et Jean, M. (2008). *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*. Éditions Télé-université, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 572 p.
- Dionne-Proulx, J. et Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management et avenir*, 32(2), 36-53.
- Donaldson, T. et Dunfee, T. W. (1994). Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Driscoll, D. M. et Hoffman W. M. (2000). *Ethics Matters, How to Implement Values Driven Management*. Waltham, Massachusetts: Center for Business Ethics, Bentley College.
- Dubinsky, J.E. (2002). Business ethics: a set of practical tools. *Internal Auditing*, 17(4), 39-45.
- Électricité de France (EDF). *Mémento éthique*. Saisie le 3 octobre 2010 de [http://carrieres.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento\\_ethique\\_200901\\_vf.pdf](http://carrieres.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento_ethique_200901_vf.pdf)
- Easterby-Smith, M. et Lyles M. (2003). Organizational learning and knowledge management: agendas for future research, in *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Easterby-Smith M et Lyles M, Blackwell.
- Fabi, B., Lacoursière, R., et Raymond, L. (2009, mai). Risque de pénurie : les PME sont-elles en mesure de fidéliser leurs ressources humaines? Colloque international *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, 11<sup>e</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières.
- Favereau, O. (1997). L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution. In *Colloque de Cerisy. Les limites de la rationalité*. Tome 2. *Les figures du collectif*. Paris : La Découverte, 219-233.
- Faville, B. A. (1995). One Approach for an Ergonomics Program in a Large Manufacturing Environment, *Advances in Industrial Ergonomics and Safety VII*, 302-3.
- Fayol, F. (2002). Responsabilité, déontologie, éthique. Une distinction nécessaire. *Cadres*, (401-402), 5-11.
- Felo, A. J. (2001). Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 205-218.
- Ferrell, O. C., Leclaire, D. T. et Ferrell, L. (1998). The federal sentencing guidelines for organizations : A framework for ethical compliance. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 353-363.

- Fiol, M. et Lebas, M. (1999). Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager. In L. Collins (dir.) *Contrôle : retour aux questions*. Paris : Presses de l'Université de France.
- Fisscher, O. et Nijhof, A. (2005). Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 150-160.
- Flick, U. (1992). Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative. *Journal for theory of social behaviour*, 22(2), 175-197.
- Forcese, C. (1997) *Commerce et conscience : Droits humains et codes de conduite des entreprises*. Centre international des droits de la personne et du développement démocratique, Montréal.
- Fortier, M. (2001). Pourquoi transférer un mécanisme régulateur fonctionnel? Quelques éléments à considérer lors d'un transfert régulateur du public vers le privé, In M. Dion (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation*, Montréal : Guérin, 75-96
- Fortin, P. (1995). *Guide de déontologie en milieu communautaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, P. (2004). Une méthode d'analyse des pratiques d'intervention, de soutien clinique et de gestion, perçues sous l'angle de l'éthique. In P. Fortin, et P.P. Parent (dir.), *Le souci éthique dans les pratiques professionnelles. Guide de formation*. Paris : L'Harmattan.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: framework and philosophy. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman. (p. 52-82).
- Frey, B. S. et Stutzer, A. (2006). *Environmental Morale and Motivation*. Institute for Empirical 1424-0459 Research in Economics. University of Zurich. Working Paper Series, n° 288.
- Fritzsche, D. J. (1997). L'éthique des affaires : une perspective globale et de **gestion**. New York : McGraw Hill.
- Garmer, K., Dahlman, S. et Sperling, L. (1995). Ergonomic development work : Co-education as a support for user participation at a car assembly plant. A case study, *Applied Ergonomics*, 26(6), 417-423.
- Gebler, D. (2006). Is your culture a Risk Factor? *Business and Society Review*, 111(3), 337-362.
- Giroux, G. (1997). *La pratique sociale de l'éthique*. Paris : Bellarmin.
- Gjessing, C.C., Schoenborn, T.F. et Cohen A. (1994). Participatory Ergonomics Interventions in Meatpacking Plants. *DHHS (NIOSH) Publication No. 94-124*.
- Goldenhar, L., LaMontagne, A., Katz, T., Heaney, C., et Landsbergis, P. (2001). The intervention research process in occupational safety and health : an overview from the National Occupational Research Agenda Intervention Effectiveness

- Research team. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(7), 616-622.
- Goodpaster, K. et Matthews, J. B. (1983). Can a corporation have a conscience? In T.L. Beauchamps et N.E. Bowie (dir.). *Ethical Theory of Business* (2<sup>e</sup> éd.), (p. 81-83). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Grace, H. S. Jr. et. Hauptert, J. E. (2006). How to Make an Ethics Program Work. *The C.P.A. Journal*, 76(4), 66.
- Green, L., Daniel, M. et Novick, L. (2001). Partnerships and Coalitions for Community-Based Research. *Public Health Reports*, 116(Suppl. 1), 20-31.
- Greenwood, D. et Levin, M. (1998). *Introduction to action research : Social research for social change*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Groupe Total. *Mémento éthique*, Saisie le 5 aout 2011 de [http://fr.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento\\_ethique\\_200901\\_vf.pdf](http://fr.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Corporate/Publications/Annee/2009/memento_ethique_200901_vf.pdf)
- Guay, M. M. (1995). *Gérer le changement : Un art difficile*. Conférence présentée à l'École nationale d'administration de Tunis, Tunisie.
- Gutierrez, O. (1989). Experimental techniques for information requirements analysis. *Information and Management*, 16, 31-43.
- Harvey, S. J. (2000). Reinforcing ethical decision making through organizational structure. *Journal of Business Ethics*, 28(1), 43-58.
- Hlady-Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles : Éditions de Boeck Université.
- Holmes, S. L. (1976). Executive Perception of Corporate Social responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34-40.
- Institut de la statistique du Québec. (2010). *Annuaire québécois des statistiques du travail 2001-2009*, 6(1). Saisie sur <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/>
- Institute of Business Ethics (2008) An ethics policy and programme – what are they for? Saisie le 14 octobre 2010, <http://www.ibe.org.uk/codesofethics/codes1.html>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York : Random House et Currency Books.
- Jutras, M., et Marchildon, A. (2004). *Guide d'éthique organisationnelle*. In Y. Boisvert (dir.), Gouvernement du Québec : Secrétariat du Conseil du trésor. Saisie le 1<sup>er</sup> septembre 2008 de <http://bibvir1.uqac.ca/archivage/18215973.pdf>.
- Keim, D. G. (1978, mars). Managerial behavior and the social responsibility debate : Goal versus constraint. *Academy of management Journal*, 21, 57-68.

- Keyserling W.M. et Hankins S.E. (1994). Effectiveness of Plant-Based Committees in Recognizing and Controlling Ergonomic Risk Factors Associated with Musculoskeletal Problems in the Automotive Industry. *Rehabilitation*, 3, 346-348.
- KPMG Canada (2000). *Sondage sur l'éthique – 2000 : L'éthique au quotidien*.
- KPMG Canada (2002). *Sondage sur l'éthique et la responsabilité sociale – Le leadership éthique*.
- Kristensen, T. S. (2006). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 261-266.
- Lambert, M. (2003). Introduction. In *L'entreprise surveillée. L'éthique, la responsabilité sociale, le marché, la concurrence, les nouveaux acteurs* (p. XIII-XXV). Bruxelles : Bruylant.
- Lamoureux, H. (2003). Responsabilités professionnelles et dilemmes éthiques : l'exigence de la cohérence. *Interventions*. Montréal : Ordre Professionnel des Travailleurs Sociaux du Québec.
- Ledoux, É. et Laberge, M. (2006). *Bilan et perspective de recherche sur la SST des jeunes travailleurs*. R481. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Lefebvre, M. et Singh, J. (1992) The Content and Focus of Canadian Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 799-808.
- Legault, G. A. (2003). *Professionnalisme et délibération éthique. Manuel d'aide à la décision responsable*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Leszczynska (2005). Repenser le management des relations de travail. In Leymarie, S., Sautré, G. et Solle, G. (dir.). *Relations de travail et organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale* (p. 163-180). Berne : Peter Lang SA, Éditions scientifiques européennes.
- Létourneau, A. (1997). Un lexique pour l'éthique, applicable à l'analyse des contenus médias. *Ethica*, 9(2-II), 343-360.
- Le petit Larousse illustré (2003). Canada : Les Éditions Françaises Inc.
- Liker J.K., Nagamachi, M. et Lifshitz Y.R. (1989). A comparative analysis of participatory ergonomics programs in U.S. and Japan manufacturing plants, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 3, 185-199.
- Liker J.K., Joseph B.S. et Ulin S.S. (1991). Participatory ergonomics in two US automotive plants. In *Participatory Ergonomics*, Noro, K. and Imada, A.S. 97-139. London: Taylor and Francis.
- Jones R.J. (1997). Corporate Ergonomics Program of a Large Poultry Processor. *AIHA Journal*, 58, 132-137.

- Kuorinka I. et Patry L. (1995). Participation as a means of promoting occupational health, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15, 365-370.
- Logsdon, J.-M. et Wood, D.-J. (2005). Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 55-67.
- Longsdon, J. M. et Yuthas, K. (1997) Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development, *Journal of Business Ethic*, 16, 1213-1226.
- Lorino, P. (1995). Comptes et récits de la performance – Essai sur le pilotage de l’entreprise, Éditions d’Organisation, Paris.
- Lukka, K. (2005). Approaches to case research in management accounting : The nature of empirical intervention and theory linkage. In S. Jönsson et J. Mouritsen (dir.), *Accounting in Scandinavia – The northern lights*. (p. 375-399), Liber & Copenhagen Business School Press.
- McKelvey, B. (2006). Van de Ven and Johnson’s engaged scholarship : Nice try, but... *The Academy of Management Review*, 31(4), 822-829.
- McKendall, M., DeMarr, B. et Jones-Rikkens, C. (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality : Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 367-383.
- McNamara, C. (2009). *Complete Guide to Ethics management : An ethic Toolkit Managers*. Saisie le 29 juillet 2009 de <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>.
- Mercier S. (2004). *L’éthique dans les entreprises*. Collection Repères. Paris : La Découverte.
- Mercier, S. et Gond, J. P. (2005, mai). *La théorie des parties prenantes*. Cahier du FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des organisations). 150502.
- Mintzberg, H., Simons R. et Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67-74.
- Morin, D. (2009, janvier). Les enjeux en ressources humaines, *Vision Bulletin électronique*, 1(3). Saisie sur [http://www.esg.uqam.ca/vision/2009/janvier/rech\\_denismorin.php](http://www.esg.uqam.ca/vision/2009/janvier/rech_denismorin.php)
- Morin, E. (2004). *La méthode 6. Éthique*. Paris : Seuil.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., et Allen, J. (2002). The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 331-362.
- Moore J.S. et Garg. A. (1997). Participatory Ergonomics in a Red Meat Packing Plant, Part I : Evidence of Long-Term Effectiveness. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 58, 121-127.



- Moore J.S. (1994). Flywheel Truing – A Case Study of an Ergonomic Intervention. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 55(3), 236-244.
- Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. In C. Royer, et C. Baribeau, *Recherches qualitatives et production de savoirs, Recherches qualitatives Hors-série « Les Actes », 1*, 41-60.
- Nagamachi M. (1995). Requisites and practices of participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics, Special Issues : Participatory , Ergonomics* , 15(5), 371-379.
- Nwachukwus. L. et Vitell S.J, Jr (1997), The influence of corporate culture on managerial ethical judgments , *Journal of Business ethics*, 16(8), 757-776
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Saisie le 24 juillet 2009 de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>.
- Organisation des Nations Unies (ONU). *Déclaration universelle des droits de l'homme*. Saisie le 24 juillet 2009 de <http://www.un.org/french/aboutun/dudh.htm>.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(3), 154-167.
- Pajo, K. et McGhee, P. (2003). The institutionalization of business ethics : Are New Zealand organizations doing enough? *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 9(1), 52-65.
- Parent, M. (2001, mai). L'éthique de la recherche dans les CLSC. *Congrès de l'Association francophone pour le savoir(ACFAS)*. Université de Sherbrooke.
- Parizeau, M. H. (2001). Éthique appliquée. Les rapports entre la philosophie morale et l'éthique appliquée. In M. Canto-Sperber (dir.). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (p. 585-590). Paris: Presses universitaires de France.
- Park, P. (1993). What is Participatory Research? A theoretical and Methodological Perspective. In P. Park, M. Brydon-Miller, B. Hall et T. Jackson(dir.), *Voices of Change. Participatory Research in the United States and Canada*. Toronto: The Ontario Institute for Studies in Education.
- Pasquero, J. (2004). Responsabilités sociales de l'entreprise : Les approches nord-américaines. In J. Igalens (dir.). *Tous responsables*, (p. 257-272). Paris : Éditions d'Organisation.
- Pauchant, T. C. (2001). *La quête du sens. Retrouver du sens dans nos organisations et dans le travail*. Montréal : Éditions Québec Amérique et Presses HEC.
- Pauchant et al (2001). *La Quête du sens – Gérer nos organisations pour la santé des personnes de nos sociétés et de la nature*. Les Éditions Québec/Amérique, p. 239-255.

- Pauchant, T. C., Coulombe C., Gosselin, C., Leunens, Y., Martineau, J. (2007). Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion. *Gestion*, 32(1), Dossier : L'éthique en gestion : au-delà de la réglementation, 31-38
- Pauchant, T. C. et Mitroff, I. I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes: prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec Amérique et Presses HEC.
- Pauchant, T. C., Morin, E. M., Gagnon, M., Cauchon, D. et Roy, Y. (2004). *Dynamiser le changement, l'apprentissage et l'éthique en organisation : Une évaluation de la discipline du dialogue*. Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé. Saisie le 12 avril 2007 de [http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/dialogue\\_msss.pdf](http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/dialogue_msss.pdf).
- Pedigo, K., et Marshall, V. (2004). International ethical dilemmas confronting Australian managers. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 183-198.
- Petrack, J.A. et Manning, G.E. (1990) Developing an Ethical Climate for Excellence, *The Journal for Quality and Participation*, 84-90.
- Pigé, B. (2001). *Les enjeux et les outils de l'information du conseil d'administration, application au cas Enron*. Besançon : Université de Franche-Comté : Faculté de droit, économie et gestion.
- Ponemon, L. (1997). Ethics programs : make them real. *Management Accounting*, juillet, 14.
- Pransky G., Snyder T.B. et Himmelstein J. (1996). The Organizational Response : Influence on Cumulative Trauma disorders in the Workplace. In Moon, S.D. et Sauter, S.L. (dir). *Beyond Biomechanics : Psychosocial Aspects of Musculoskeletal disorders in Office Work* . Taylor and Francis. 251-262.
- Racine, L., Legault, G. A. et Bégin, L. (1991). *Éthique et ingénierie*. Montréal : McGraw-Hill.
- Rasberry, W. R. (2000). Professional Ethics : Strategic planning. *Strategy and Leadership*, Mai/Juin, 17-21.
- Regan, M. C. Jr. (2006). Risky Business. *Georgetown Law Journal*, 94(6), 1957-1984.
- Reitaku Center for Economic Studies. (2009). Business Ethics Research Project, Reitaku University. <http://www.ie.reitaku-u.ac.jp/~davis/assets/applets/ecs2k-e.pdf>
- Reynaud, J. D. (2003). Réflexion : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In G. de Tersac (dir.). *Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud Débats et prolongements*. Paris : La Découverte.
- Reynaud, J. D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

- Rich, A. J, Smith, C. S, Mihalek, P. H. (1990) Are Corporate Codes of Conduct Effective?. *Management Accounting*, Sept, p. 35.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Ross, A. (2005, mai). *Valeurs et vécu organisationnel : la perspective éthique dans un système de santé en transformation*. Conférence prononcée dans le cadre du Colloque international de l'Association internationale des relations de travail. Québec.
- Rossouw, D. et van Vuuren, L. J. (2010). *Business ethics*. 4<sup>e</sup> édition. Southern Africa: Oxford University Press.
- Rossouw, G. J., et van Vuuren, L. J. (2003). Modes of managing morality : a descriptive model of strategies for managing ethics. *Journal of Business Ethics*, 46(4), 389-410.
- Rouby, E. et Solle, G. (2002). *Gestion « par » les compétences et positionnement du contrôle de gestion? In XXIIIe Congrès de l'Association de comptabilité les 16 et 17 mai. Toulouse. Saisie le 7 mai 2007 de [http://www.afc-cca.com/docs\\_congres/congres2002/pdf/Rouby\\_et\\_solle.pdf](http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2002/pdf/Rouby_et_solle.pdf)*.
- Schinnerer, J. (2003). The ROI of an Effective Ethic Program. *Workspan*, 46(10), 52-55.
- Scholl, W., König, C., Meyer, B. et Heisig, P. (2004). The Future of Knowledge Management: an International Delphi Study. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 19-35.
- Shaub, M. (1989). An analysis of the association of traditional demographic variables with the moral reasoning of auditing students and auditors. *Journal of Accounting Education*, 1-26.
- Secret, M., Jordan, A. et Ford, J. (1999). Empowerment Evaluation As a Social Work Strategy. *Health & Social Work*, 24(2), 120-127.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003). *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Saisie le 16 novembre 2010 de [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve-fra.asp)
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline The art and practice of the learning organization*. London : Random House.
- Smets, P. F. (2003). L'entreprise « auto-éthique » et responsable. In *L'entreprise surveillée. L'éthique, la responsabilité sociale, le marché, la concurrence, les nouveaux acteurs* (p. 25-48). Bruxelles : Bruylant.
- Snow, M.P., Kies J.K., Neale D.C. et Williges R.C. (1996). Participatory Design. *Ergonomics in Design*, 4(2), 18-24.
- Solle, G. (2005). Pour une dimension sociale du pilotage ou la reconnaissance d'un jeu d'acteurs. In Leymarie, S., Sautré, G. et Solle, G. (dir.). *Relations de travail*

- et organisations: plaidoyer (s) pour une lecture paradoxale* (p. 7-38). Berne : Peter Lang SA, Éditions scientifiques européennes.
- Sridhar B. S. et A. Camburn (1993), Stages of Moral Development in Organisations, *Journal of Business Ethic*, 12, 727-739.
- Standards Australia. (1998). Compliance Programs. Homebush, Australia. Saisie sur <http://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/As/as3000/3800/3806.pdf>
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle - Efficacité et coopération* (2<sup>e</sup> éd.). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- St-Vincent M., Chicoine D. et Beaugrand S. (1998a). Validation of a participatory ergonomic approach in two industries in the electrical sector. *International Journal of Industrial ergonomics*, 21, 11-21.
- St-Vincent, M., Toulouse, G. et Bellemare, M. (2002). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de TMS : bilan d'expériences et pistes de recherche, Perspectives Interdisciplinaires sur le travail et la santé. *PISTES*, 2(1), [www.unites.uqam.ca/pistes](http://www.unites.uqam.ca/pistes).
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2<sup>e</sup> éd.). Montréal : Gaëtan Morin.
- Thiétart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Toulouse G. (1998). Les interventions ergonomiques dans l'industrie de la viande. *Compte rendudes lières journées de la pratique en ergonomie*, Association Canadienne d'ergonomie section Québec, 269-278.
- Van de Ven, A. H. et Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- VanSandt, C. V. et Neck, C. P. (2003). Bridging ethics and selfleadership: overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 363-383.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Walker, R. G. (2004). Gaps in Guidelines on Audit Committees. *A Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 1467-6281.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. et Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990's : An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283-294.
- Whyte, W. F. (1991). *Participatory Action Research*. Newbury Park : Sage Publications.
- Williamson, O. (1968). A Dynamic Stochastic Theory of Managerial Behavior. In A. Phillips et O. Williamson (dir.). *Prices: Issus In Theory, Practice and Public Policy*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

- Winstanley, D. et Woodall, J. (2000). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. London : Macmillan.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin, R.-K. (1994). *Case Study research*. Newbury Park CA : Sage publications.
- Yuspeh, A., Whalen, K., Cecelie, J., Clifton, S., Cobb, L. et Eddy, M. (1999). Above reproach : Developing a comprehensive ethics and compliance program. *Frontiers of Health Services Management*, 16(2), 3-33.
- Zarifian, P. (1995, mars). La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins. *Annales des mines*, 80-92.

**ANNEXE A**  
**QUESTIONNAIRE SUR LE WEB**

### **Recherche sur « L'éthique et l'engagement » – Mars 2009**

La présente recherche doctorale, supervisée par la professeure Jacqueline Dionne-Proulx, PhD, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, vise à faire la lumière sur la situation en éthique de votre lieu de travail. Vous êtes tout à fait libre d'y participer. Toutefois, le succès de cette recherche doctorale repose sur un taux de participation élevé afin d'assurer la validité des résultats et conséquemment, son succès tant académique que scientifique.

Nous vous invitons à répondre à toutes les questions en prenant soin de bien lire toutes les consignes au début de chacune des sections (*N.B. : Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses*). À la fin du questionnaire, vous cliquerez sur un lien qui nous acheminera le questionnaire.

#### **Ce questionnaire devrait prendre environ 10 minutes de votre temps**

Les données recueillies seront traitées de façon dépersonnalisée. Seuls les chercheurs (étudiant et professeure en supervision) y auront accès. Les résultats ne serviront qu'à des fins de recherche scientifique et seules des données dépersonnalisées, sous forme de tableaux synthèses, seront transmises tant à la direction qu'au syndicat ainsi qu'à tous les travailleurs. Ils ne feront état que des résultats de groupe. Toutes les données qui auront servi à notre enquête seront conservées pour une période de 5 ans dans un lieu prévu à cette fin au centre de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et par la suite, pourront être détruites. On vous rappelle que la confidentialité est assurée.

**Si vous désirez obtenir plus de renseignements sur la recherche, vous pouvez communiquer avec M. Sylvain Lemire : 450-687-XXXX**

#### **IMPORTANT : Formule de consentement**

Je reconnais avoir lu et compris la description du projet fournie ci-dessus ainsi que son objectif. J'accepte d'y participer. OUI ( ) NON ( )

Je sais que les conclusions de l'étude, sous forme de données dépersonnalisées, pourront être publiées. En tout temps, l'on préservera mon anonymat.

*Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat éthique a été émis à cet effet. Il porte le numéro :# CER-07-129-04.02.01 - Celui-ci a été émis le : 1<sup>er</sup> FÉVRIER 2008 - Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, M<sup>me</sup> Fabiola Gagnon, par téléphone au 819-376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique à [Fabiola.Gagnon@uqtr.ca](mailto:Fabiola.Gagnon@uqtr.ca).*

**Lisez attentivement chaque phrase et cochez le numéro de l'échelle qui reflète votre situation. Il est important de noter que chaque question possède sa propre échelle.**

1	Scolarité	Secondaire	1	<input type="checkbox"/>
		Collégiale	2	<input type="checkbox"/>
		Universitaire	3	<input type="checkbox"/>
2	Ancienneté dans votre entreprise (années)	0-5	1	<input type="checkbox"/>
		6-10	2	<input type="checkbox"/>
		11 et plus	3	<input type="checkbox"/>
3	Sexe	Masculin	1	<input type="checkbox"/>
		Féminin	2	<input type="checkbox"/>
4	État civil	Avec conjoint	1	<input type="checkbox"/>
		Sans conjoint	2	<input type="checkbox"/>
5	Âge	18-30	1	<input type="checkbox"/>
		31-40	2	<input type="checkbox"/>
		41-50	3	<input type="checkbox"/>
		50 et plus	4	<input type="checkbox"/>
6	Statut parental	Aucun	1	<input type="checkbox"/>
		1 enfant	2	<input type="checkbox"/>
		2 enfants	3	<input type="checkbox"/>
		3 enfants et plus	4	<input type="checkbox"/>
7	Statut d'emploi	Temps plein régulier	1	<input type="checkbox"/>
		Temps plein temporaire	2	<input type="checkbox"/>
		Temps partiel régulier	3	<input type="checkbox"/>
		Temps partiel occasionnel	4	<input type="checkbox"/>
8	Revenu familial	30 000 \$ et moins	1	<input type="checkbox"/>
		30 001 \$ à 45 000 \$	2	<input type="checkbox"/>
		45 001 \$ à 60 000 \$	3	<input type="checkbox"/>
		60 001 \$ et plus	4	<input type="checkbox"/>
9	Secteurs d'activités	Fonction publique et municipale	1	<input type="checkbox"/>
		Secteur manufacturier	2	<input type="checkbox"/>
		Secteur financier	3	<input type="checkbox"/>
		Commerce	4	<input type="checkbox"/>
		Autres	5	<input type="checkbox"/>

**Les énoncés suivants s'appliquent à des préoccupations éthiques que vous pourriez avoir. Lisez attentivement chaque énoncé et indiquez la réponse qui vous semble la plus proche de votre situation.**

	1	2	3	4	5
	Jamais	Faiblement en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Passablement en accord	Fortement en accord
10. Au travail, j'accomplis toutes les tâches qui me sont confiées en tout temps.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Je considère que l'entreprise a besoin de dispositifs de gestion des comportements mieux adaptés à la réalité actuelle.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Au travail, j'ai la possibilité de consulter quelqu'un dans le but d'obtenir un avis sur le plan éthique.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>



13. Il m'arrive de prendre des décisions qui vont à l'encontre de mes valeurs et/ou des valeurs de mon entreprise	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Il m'arrive d'adopter certains comportements fautifs, tels que naviguer sur Internet, apporter à la maison des fournitures de bureau, etc.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>Les énoncés suivants relatent des comportements susceptibles d'être adoptés dans votre entreprise. Lisez attentivement chaque énoncé et indiquez la réponse qui vous semble la plus proche de la situation actuelle dans votre entreprise.</b>					
<b>1</b> Jamais adoptés	<b>2</b> Faiblement adoptés	<b>3</b> Plus ou moins adoptés	<b>4</b> Passablement adoptés	<b>5</b> Fortement adoptés	
15. Réclamer des frais non admissibles en maquillant l'information.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Blâmer les autres pour ses erreurs.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. S'accorder le crédit d'un travail réalisé par d'autres.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Apporter à la maison des fournitures de bureau.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. Harceler une personne.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Divulguer des informations confidentielles.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. Falsifier des documents ou des rapports.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Abuser des temps de repos au travail (prolonger l'heure du dîner ou les pauses).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Utiliser le téléphone et le télécopieur à des fins personnelles	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Naviguer sur Internet pendant les heures de travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Ne pas signaler les cas de violation des règles.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Poser des actes violents ou entretenir des paroles violentes à l'égard d'une personne.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. Favoriser une personne ou en discriminer une autre (emploi, promotion, rémunération, etc.).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28. Accepter des cadeaux, des paiements et autres avantages de la part d'une personne, d'une organisation qui fait affaire avec l'entreprise ou qui lui fait concurrence.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>Lisez attentivement chaque énoncé et indiquez la réponse qui vous semble la plus proche de la situation actuelle dans votre entreprise.</b>					

29. Comment qualifiez-vous la capacité de votre organisation à faire face à un problème d'éthique?	Est incompétente sur ces questions	1 <input type="checkbox"/>
	Tente d'ignorer la situation	2 <input type="checkbox"/>
	Demande de suivre les normes établies	3 <input type="checkbox"/>
	Favorise la discussion et les valeurs partagées	4 <input type="checkbox"/>
	Vise l'intégration totale de l'éthique à la mission et aux objectifs organisationnels	5 <input type="checkbox"/>
30 Pourquoi votre organisation s'intéresse-t-elle aux questions éthiques?	Davantage préoccupée par le profit que par l'éthique	1 <input type="checkbox"/>
	Cherche à se protéger contre les problèmes éthiques	2 <input type="checkbox"/>
	Prévenir les abus de toute sorte pour maintenir sa réputation	3 <input type="checkbox"/>
	Pour former les individus en vue de les responsabiliser	4 <input type="checkbox"/>
	Pour changer la culture éthique	5 <input type="checkbox"/>
31. Comment décririez-vous la stratégie de votre organisation en matière d'éthique?	Ne manifeste aucune volonté de traiter de la question	1 <input type="checkbox"/>
	Est incapable de déterminer une stratégie, c'est le laisser-faire en matière d'éthique	2 <input type="checkbox"/>
	Adopte des mesures visant à punir les délinquants	3 <input type="checkbox"/>
	Facilite l'intégration des valeurs partagées	4 <input type="checkbox"/>
	L'éthique est l'affaire de tout le monde	5 <input type="checkbox"/>
32. Quels sont les défis de votre organisation en matière d'éthique?	Réduire les scandales les coûts parce que les délits coûtent cher	1 <input type="checkbox"/>
	Améliorer sa réputation aux yeux de tout le monde	2 <input type="checkbox"/>
	Gérer en fonction des lois et des règles	3 <input type="checkbox"/>
	Opérer un changement culturel basé sur les valeurs	4 <input type="checkbox"/>
	Stimule la réflexion éthique et la responsabilisation des personnes	5 <input type="checkbox"/>
<b>Lisez attentivement chaque énoncé et cochez la case correspondant le mieux à votre situation.</b>		
33. Si vous étiez chef de votre entreprise et que vous deviez établir un ordre de priorité quant aux stratégies qui s'imposent en matière d'éthique, quel serait votre premier choix?	Ignorer la situation	1 <input type="checkbox"/>
	Prendre des dispositions pour éviter les abus	2 <input type="checkbox"/>
	Nommer un responsable de l'éthique	3 <input type="checkbox"/>
	Déterminer une stratégie	4 <input type="checkbox"/>
	Favoriser la discussion pour trouver des solutions	5 <input type="checkbox"/>
34. Si vous deviez faire le choix du moyen que vous allez privilégier pour résoudre vos problèmes éthiques, quel serait ce moyen?	Me mettre à l'action immédiatement	1 <input type="checkbox"/>
	Confier le travail à un subalterne	2 <input type="checkbox"/>
	Impliquer le responsable des ressources humaines	3 <input type="checkbox"/>
	Favoriser le dialogue entre les employés	4 <input type="checkbox"/>
	Établir un partenariat avec les entreprises	5 <input type="checkbox"/>

œuvrant dans le même domaine		
35. Quel type d'outils auriez-vous tendance à privilégier dans ce cas? N'en nommer qu'un.	Code d'éthique ou de conduite	1 <input type="checkbox"/>
	Sanctions en cas de délits éthiques	2 <input type="checkbox"/>
	Ligne téléphonique de dénonciation	3 <input type="checkbox"/>
	Méthodes d'aide à la décision	4 <input type="checkbox"/>
	Dialogue en vue d'un consensus	5 <input type="checkbox"/>

**Indiquez par ordre d'importance les valeurs les plus importantes pour vous au moment de prendre une décision relative à un problème complexe mettant en jeu des valeurs. Il est possible que vous ne nommiez qu'une ou deux valeurs.**

36-----

37-----

38-----

39-----

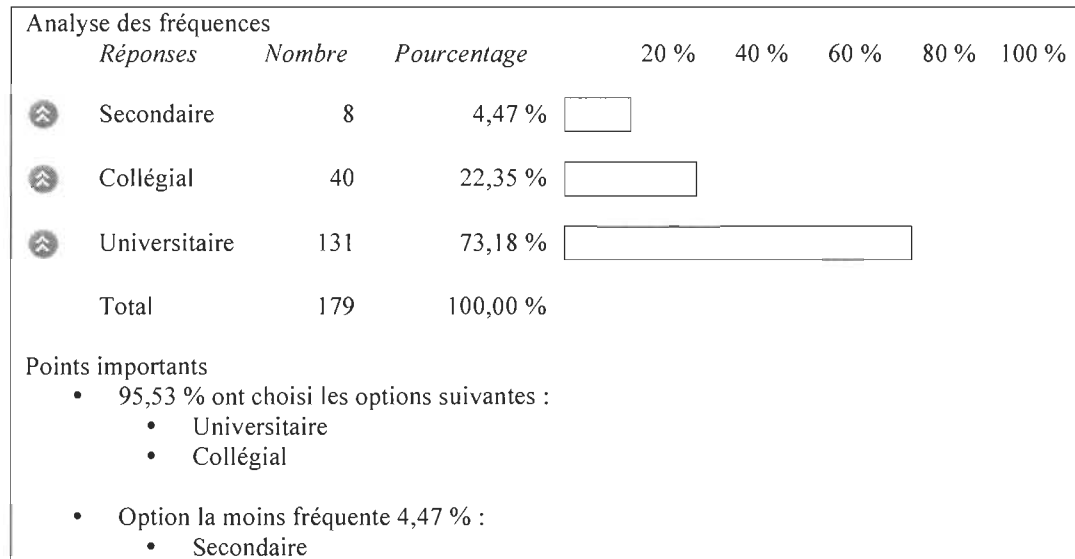
« [Sylvainlemire151@msn.com](mailto:Sylvainlemire151@msn.com) »

**Cliquez sur le lien ci-dessus -- un message d'envoi apparaîtra -- et envoyez !**

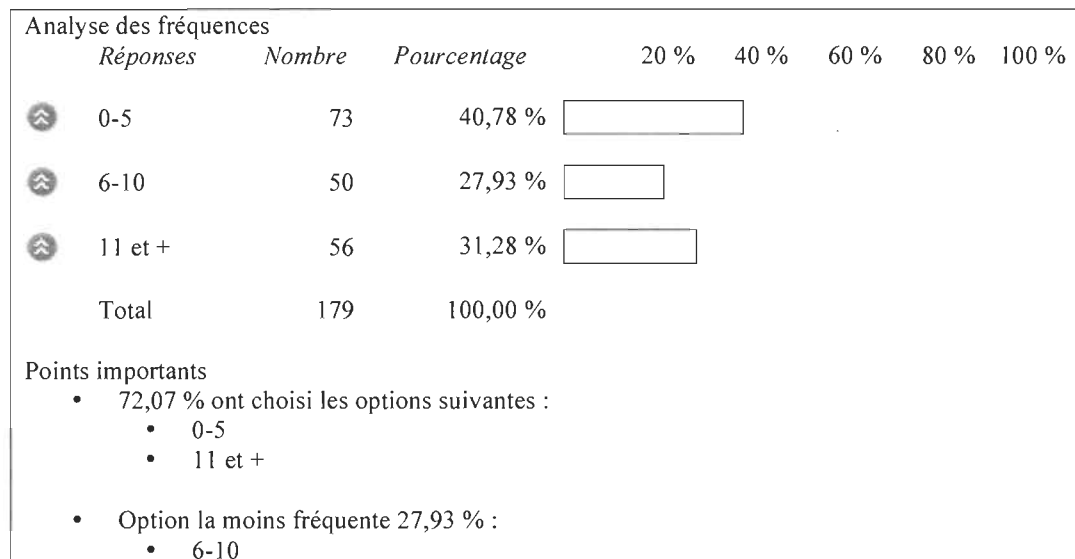
**ANNEXE B**  
**ANALYSE DESCRIPTIVE**

## Analyse sociodémographique des répondants

### 1. Scolarité



### 2. Ancienneté dans votre entreprise







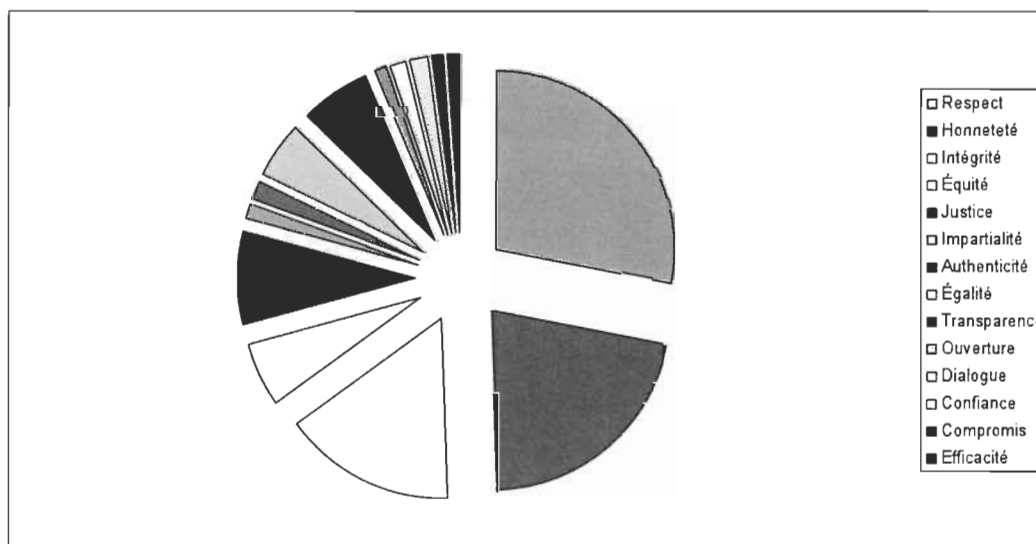






### Détermination des valeurs partagées

	1	2	3	4	Cumulatif			
					1	2	3	4
Respect	29	13	8	2	29	42	50	52
Honnêteté	24	13	2	1	24	37	39	40
Intégrité	18	6	3	2	18	24	27	29
Équité	7	0	4	0	7	7	11	11
Justice	5	4	6	0	5	9	15	15
Impartialité	2	1	0	0	2	3	3	3
Authenticité	2	1	0	0	2	3	3	3
Égalité	0	9	0	0	0	9	9	9
Transparence	0	8	4	0	0	8	12	12
Ouverture	0	0	2	0	0	0	2	2
Dialogue	0	0	2	1	0	0	2	3
Confiance	0	0	2	1	0	0	2	3
Compromis	0	0	2	0	0	0	2	2
Efficacité	0	0	0	2	0	0	0	2













## 15. Réclamer des frais non admissibles en maquillant l'information

**Analyse des fréquences**

Réponses	Nombre	Pourcentage	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Jamais adoptés	116	76,32 %					
Faiblement adoptés	21	13,82 %					
Plus ou moins adoptés	7	4,61 %					
Passablement adoptés	7	4,61 %					
Fortement adoptés	1	0,66 %					
Total	152	100,00 %					

**Points importants**

- 90,13 % ont choisi les options suivantes :
  - Jamais adoptés
  - Faiblement adoptés
- Option la moins fréquente 0,66 % :
  - Fortement adoptés

**Analyse statistique**

Moyenne	1,395
Intervalle de confiance@ 95 %	[1,263 – 1,527]
n =	152
Écart type	0,831
Erreur type	0,067









## 19. Harceler une personne

Analyse des fréquences				20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Réponses	Nombre	Pourcentage						
⬆ Jamais adoptés	116	76,32 %	<input type="text"/>					
⬆ Faiblement adoptés	27	17,76 %	<input type="text"/>					
⬆ Plus ou moins adoptés	5	3,29 %	<input type="text"/>					
⬆ Passablement adoptés	1	0,66 %	<input type="text"/>					
⬆ Fortement adoptés	3	1,97 %	<input type="text"/>					
Total	152	100,00 %						
Points importants								
<ul style="list-style-type: none"> <li>94,08 % ont choisi les options suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Jamais adoptés</li> <li>Faiblement adoptés</li> </ul> </li> <li>Option la moins fréquente 0,66 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortement adoptés</li> </ul> </li> </ul>								
Analyse statistique								
Moyenne		1,342						
Intervalle de confiance@ 95 %		[1,222 – 1,462]						
		n = 152						
Écart type		0,756						
Erreur type		0,061						





## 22. Abuser des temps de repos au travail (allonger les dîners ou les pauses)

Analyse des fréquences				20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Réponses	Nombre	Pourcentage						
⬆️ Jamais adoptés	44	28,95 %	<input type="text"/>					
⬆️ Faiblement adoptés	68	44,74 %	<input type="text"/>					
⬆️ Plus ou moins adoptés	19	12,50 %	<input type="text"/>					
⬆️ Passablement adoptés	19	12,50 %	<input type="text"/>					
⬆️ Fortement adoptés	2	1,32 %	<input type="text"/>					
Total	152	100,00 %						
Points importants								
<ul style="list-style-type: none"> <li>73,68 % ont choisi les options suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Faiblement adoptés</li> <li>Jamais adoptés</li> </ul> </li> <li>Option la moins fréquente 1,32 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortement adoptés</li> </ul> </li> </ul>								
Analyse statistique								
Moyenne		2,125						
Intervalle de confiance@ 95 %		[1,964 – 2,286]						
		n = 152						
Écart type		1,012						
Erreur type		0,082						









## 26. Poser des actes violents ou entretenir des paroles violentes à l'égard d'une personne

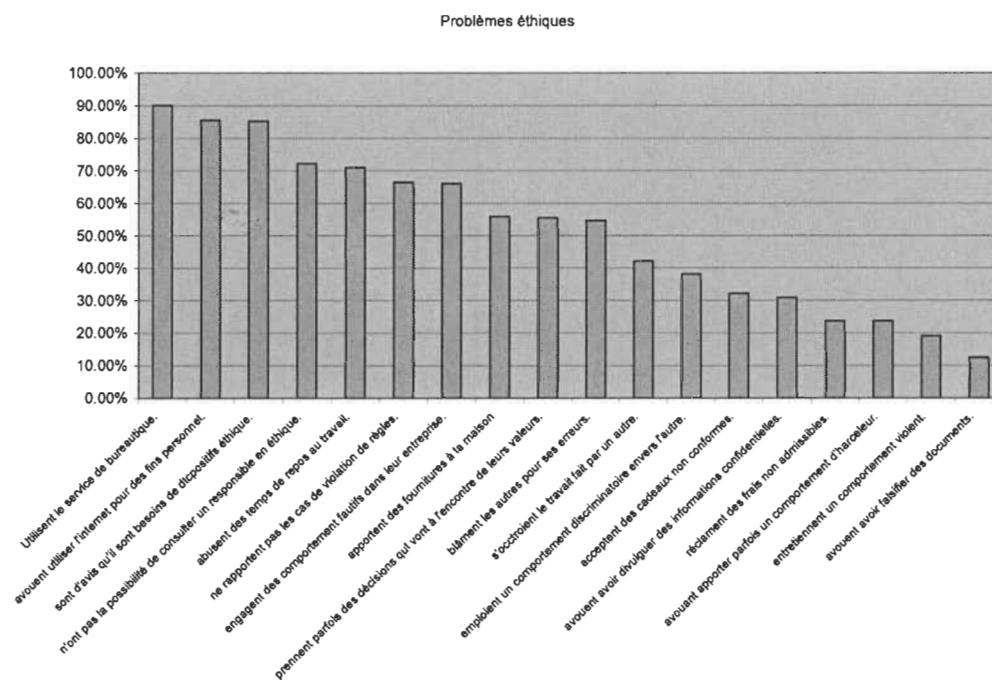
Analyse des fréquences				20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Réponses	Nombre	Pourcentage						
⬆️ Jamais adoptés	123	80,92 %	<input type="text"/>					
⬆️ Faiblement adoptés	24	15,79 %	<input type="text"/>					
⬆️ Plus ou moins adoptés	2	1,32 %	<input type="text"/>					
⬆️ Passablement adoptés	1	0,66 %	<input type="text"/>					
⬆️ Fortement adoptés	2	1,32 %	<input type="text"/>					
Total	152	100,00 %						
Points importants								
<ul style="list-style-type: none"> <li>96,71 % ont choisi les options suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Jamais adoptés</li> <li>Faiblement adoptés</li> </ul> </li> <li>Option la moins fréquente 0,66 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>Passablement adoptés</li> </ul> </li> </ul>								
Analyse statistique								
Moyenne		1,257						
Intervalle de confiance@ 95 %		[1,154 – 1,359]						
		n = 152						
Écart type		0,646						
Erreur type		0,052						

**27. Favoriser une personne ou en discriminer une autre (emploi, promotion, rémunération, etc.)**

Analyse des fréquences				20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Réponses	Nombre	Pourcentage						
⬆ Jamais adoptés	94	61,84 %	<input type="text"/>					
⬆ Faiblement adoptés	37	24,34 %	<input type="text"/>					
⬆ Plus ou moins adoptés	14	9,21 %	<input type="text"/>					
⬆ Passablement adoptés	4	2,63 %	<input type="text"/>					
⬆ Fortement adoptés	3	1,97 %	<input type="text"/>					
Total	152	100,00 %						
Points importants								
<ul style="list-style-type: none"> <li>86,18 % ont choisi les options suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Jamais adoptés</li> <li>Faiblement adoptés</li> </ul> </li> <li>Option la moins fréquente 1,97 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortement adoptés</li> </ul> </li> </ul>								
Analyse statistique								
Moyenne		1,586						
Intervalle de confiance@ 95 %		[1,441 – 1,730]						
		n = 152						
Écart type		0,909						
Erreur type		0,074						



Tableau 8  
Perception des problèmes éthiques présents en entreprise  
compris entre faiblement et fortement adoptés.















34. Si vous deviez faire le choix du moyen que vous allez privilégier pour solutionner vos problèmes éthiques, quel serait ce moyen?

Analyse des fréquences			20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Réponses	Nombre	Pourcentage					
Me mettre à l'action immédiatement	15	10,34 %	<div></div>				
Confier le travail à un subalterne	0	0,00 %	<div></div>				
Impliquer le responsable des ressources humaines	58	40,00 %	<div></div>				
Favoriser le dialogue entre les employés	66	45,52 %	<div></div>				
Établir un partenariat avec les entreprises œuvrant dans le même domaine	6	4,14 %	<div></div>				
Total	145	100,00 %					

Points importants

- 85,52 % ont choisi les options suivantes :
  - Favoriser le dialogue entre les employés
  - Impliquer le responsable des ressources humaines

